

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**  
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN A PERSONAL DE LA  
SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS”**

**CELIA ILIANA RUANO DURINE**  
**EVA MARÍA AGUILERA VÁSQUEZ**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2013**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs–**  
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN A PERSONAL DE LA  
SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**CELIA ILIANA RUANO DURINE**  
**EVA MARÍA AGUILERA VÁSQUEZ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE**  
**ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES**  
**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**TÉCNICAS UNIVERSITARIAS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2013**

**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**Licenciado Abraham Cortez Mejía**

**DIRECTOR**

**M. A María Iliana Godoy Calzia**

**SECRETARIA**

**Licenciada Dora Judith López Avendaño**

**Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez**

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**María Cristina Garzona Leal**

**Edgar Alejandro Cordón Osorio**

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

**Licenciado Juan Fernando Porres Arellano**

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 372-2012  
CODIPs. 1437-2013

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

09 de septiembre de 2013

Estudiantes  
Celia Iliana Ruano Durine  
Eva María Aguilera Vásquez  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO TERCERO (13º.) del Acta TREINTA Y NUEVE GUIÓN DOS MIL TRECE (39-2013), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 04 de septiembre de 2013, que copiado literalmente dice:

**DÉCIMO TERCERO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **“PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN A PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS”**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Celia Iliana Ruano Durine  
Eva María Aguilera Vásquez

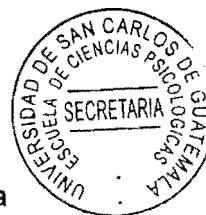
CARNÉ No. 2008-11128  
CARNÉ No. 2008-21281

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Julio Cesar Méndez Rossell, y revisado por la Licenciada Suhelen Patricia Jiménez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

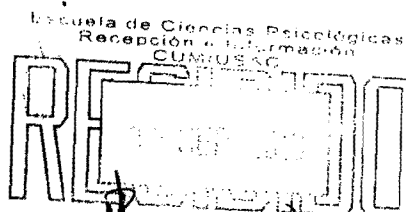
Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.A. María Iliana Godoy Calzia  
SECRETARIA



/gaby



FIRMA:  HORA: 13:00 Registro: 372-12 **INFORME FINAL**

CIEPs 610-2013  
REG: 372-2012  
REG: 076-2013

Guatemala 30 de agosto 2013

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Suhelen Patricia Jiménez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN A PERSONAL DE LA  
SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS.”**

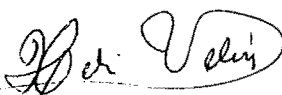
ESTUDIANTE:  
Celia Iliana Ruano Durine  
Eva María Aguilera Vásquez

CARNÉ No.  
2008-11128  
2008-21281

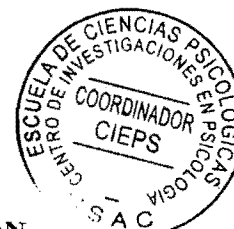
**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 28 de agosto del año en curso y se recibieron documentos originales completos el 29 de agosto, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

x 

M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez  
COORDINADORA UNIDAD DE GRADUACIÓN  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Arelis

CIEPs. 611-2013  
REG 372-2012  
REG 076-2013

Guatemala, 30 de agosto 2013

**SEÑORES**  
**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN A PERSONAL DE LA  
SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS.”**

**ESTUDIANTE:**  
**Celia Iliana Ruano Durine**  
**Eva María Aguilera Vásquez**

**CARNÉ No.**  
**2008-11128**  
**2008-21281**

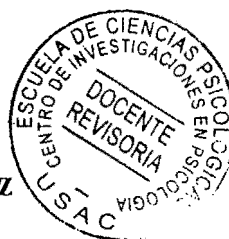
**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 22 de agosto del año en curso, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Suhelen Patricia Jiménez**  
**DOCENTE REVISORA**



Arelis./archivo

**Centro Universitario Metropolitano CUA- Edificio "A"**  
**9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187330**

Guatemala, 15 julio de 2013.

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora de la Unidad de Graduación  
Centro de Investigaciones en  
Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
CUM

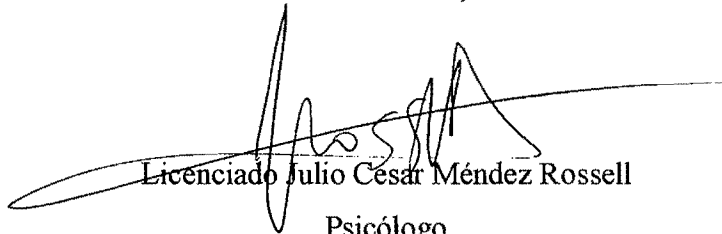
Estimada Licenciada Alvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado "**Proceso de Inducción y capacitación a personal de la Secretaría de Asuntos Agrarios**" realizado por las estudiantes CELIA ILIANA RUANO DURINE, CARNÉ 200811128 y EVA MARÍA AGUILERA VÁSQUEZ CARNÉ 200821281.

El trabajo fue realizado a partir DE MARZO 2012 HASTA EL MES DE JUNIO 2013. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por la Unidad de Graduación de CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciado Julio César Méndez Rossell

Psicólogo

Colegiado No. 2875

Asesor de contenido

Guatemala Julio del 2013

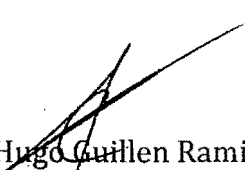
Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora de la Unidad de Graduación  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas,  
CUM

Licenciada Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes: CELIA ILIANA RUANO DURINE, CARNÉ 200811128 y EVA MARÍA AGUILERA VASQUEZ CARNÉ 200821281. Realizaron en esta institución el proceso de inducción y capacitación a personal de la Secretaria de Asuntos Agrarios, implementando manuales elaborados por ellas como parte de la investigación titulada: **"Proceso de Inducción y capacitación a personal de la Secretaria de Asuntos Agrarios"** durante el mes de mayo en el horario de 10: 00 a 15:00 horas.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

  
Lic. Víctor Hugo Guillén Ramírez  
Subdirector Administrativo  
Secretaria de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la Republica



Lic. Víctor Hugo Guillén Ramírez  
Sub-Director Administrativo  
Secretaria de Asuntos Agrarios



**PADRINOS**

**POR CELIA ILIANA RUANO DURINE**

**MAYRA ALEJANDRA VIANA DURINI**

**LICENCIADA EN CIENCIAS MEDICAS Y DE LA SALUD (Medico y Cirujano)**

**COLEGIADO No. 16735**

**OSCAR ARTURO SCHAAD PEREZ**

**LICENCIADO EN CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES, ABOGADO Y NOTARIO**

**COLEGIADO No.8751**

**POR EVA MARÍA AGUILERA VÁSQUEZ**

**AURA MARINA VÁSQUEZ ANTILLON**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**COLEGIADO No. 1685**

## **DEDICATORIA POR CELIA ILIANA RUANO DURINE**

A Dios por darme la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papitos por darme una carrera para mi futuro, por creer en mí y brindarme todo su amor.

Los quiero con todo mi corazón y este trabajo es para ustedes como agradecimiento por todo lo que me han brindado.

A mi hermana Mayra Alejandra Viana Durini por todo su amor y principalmente por ser mi mayor ejemplo de profesionalismo, perseverancia y lucha.

A mi abuelita Sofía Schaad y mi abuelito Raúl Sánchez porque Dios no pudo haberme dado mejores abuelos, gracias por los cuidados y amor incondicional desde el día que nací, gracias por ser un ejemplo a seguir y por ser como unos padres para mí.

A mis abuelitos paternos, primos y tíos, por ser un ejemplo de superación, por su amor y cariño.

A mis amigos lindos Tello y Ronal, porque a pesar de no estar físicamente a mi lado, siempre los llevo en mi corazón.

Al Ingeniero Axel López, al Licenciado Juan Manuel Arango y Licenciado Víctor Hugo Guillen, por ser excelentes personas, excelentes jefes, amigos y sobre todo por haberme dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo y aliento.

## **DEDICATORIA POR EVA MARÍA AGUILERA VÁSQUEZ**

A Dios por darme la oportunidad de poder desarrollarme física, intelectual y espiritualmente. Por darme las herramientas necesarias para poder creer que todo lo que he realizado ha sido en base a su voluntad.

A mi madre Julia Marina Vásquez por ser esa guía incondicional en los buenos y malos momentos por ser un ejemplo de una mujer exitosa.

A Lucia del Pilar Aguilera por ser, más que una hermana, una amiga y darme ese apoyo incondicional.

A mi familia en general por estar pendiente de mí y colaborar por ser un ejemplo de vida.

A mis amigos de la Universidad porque en cinco años establecimos lazos de amistad fuertes que me ayudó a que esto sea una realidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por acompañarnos todos los días y enseñarnos el camino.

A la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República, por abrirnos las puertas y permitirnos realizar la investigación.

Al Licenciado Jorge Guillermo Trejo Cabrera y Brian Berges, por su apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, por nuestra preparación.

A todos nuestros amigos y compañeros que nos acompañaron en esta aventura, nos apoyaron y enseñaron el significado de la palabra amistad, siempre estarán en nuestros recuerdos.

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
RESUMEN	
PRÓLOGO	
I. INTRODUCCIÓN	
1.1.1. Planteamiento del Problema	13
1.1.2. Marco teórico	
INDUCCIÓN	15
PROPÓSITOS DE LA INDUCCIÓN	16
ETAPAS DE LA INDUCCIÓN	17
ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACION DE EMPLEADOS NUEVOS	17
METODOS DE SOCIALIZACIÓN	18
INDUCCIÓN O INTRODUCCIÓN	20
INTRODUCCIÓN AL PROCESO	22
INDUCCIÓN	23
INDUCCIÓN AL PERSONAL	23
INTRODUCCIÓN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN	26
ADIESTRAMIENTO Y EDUCACIÓN	27
METODOS DE ADIESTRAMIENTO PARA EJECUTIVOS	27
LA CRISIS DE LA INDUCCIÓN	28
ENTRENAMIENTO DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO	29
QUE DEBE INCLUIR UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN	30
1.1.3 DELIMITACIÓN	34
II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1. TÉCNICAS	35
2.2. INSTRUMENTOS	36
2.3. OPERATIVIZACIÓN DE OBJETIVOS	37
III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	38
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. CONCLUSIONES	41
4.2 RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44

## **PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN A PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS**

**AUTORAS: CELIA ILIANA RUANO DURINE y EVA MARÍA AGUILERA VÁSQUEZ**

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingresa a la Secretaría de Asuntos Agrarios, así como proporcionar el desarrollo de su sentido de pertenencia a la institución, debido a que actualmente la instancia no cuenta con ningún proceso de inducción o un manual, lo que permite que la realización del mismo sea de utilidad para todo el personal.

Las interrogantes que se plantearon para realizar el estudio son: ¿Qué beneficios provee el proceso de inducción dentro de la institución?, ¿Economiza recursos el implementar el proceso de inducción en los trabajadores?, ¿Cuenta el personal con conocimientos sobre la institución que permitan identificarse y crear sentimiento de pertenencia a ella?, ¿Qué emociones manejan los trabajadores al ingresar por primera vez a la institución?, ¿Existen vías de comunicación entre la institución y el trabajador que permitan un buen desarrollo de laboral?.

La Secretaría de Asuntos Agrarios no había realizado este proceso nunca antes, por falta de recurso y personal lo que incrementa la relevancia de la ejecución del proyecto, se identificó que la población tenía necesidad de conocer los elementos importantes sobre el proceso de inducción en la institución y se elaboraron dos manuales; el manual del facilitador “Inducción al Personal de Nuevo Ingreso” y el “Manual de Bienvenida” para el personal de nuevo ingreso.

El Manual de Inducción, es una herramienta indispensable para la Secretaría ya que se cumplió con el objetivo de minimizar la incertidumbre que presenta el empleado de nuevo ingreso en sus primeros días de labores y durante el tiempo que labore para la institución, por lo que es de vital importancia recalcar que la elaboración de este documento fue realizada bajo normas de calidad que garantizan la eficiencia de la herramienta para mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de la institución.

El proceso de inducción propicia la facilidad de ajuste del nuevo empleado a la institución. La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la institución, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la institución desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo.

Ambos manuales de inducción lograron incrementar la productividad y estabilidad laboral a los empleados de primer ingreso de la institución, así como lograr una plena identificación de los empleados con la institución, evitando errores por desconocimiento de las políticas, normas, cultura de la institución, así como de su puesto de trabajo. Se identificó que a través del proceso de inducción los colaboradores mostraron mayor información sobre los procesos dentro de la institución a través de la evaluación después de los procesos de inducción.

El proceso de inducción se realizó con 20 trabajadores de nuevo ingreso y 5 trabajadores que tenían un mes de laborar dentro de la institución. Los trabajadores ubicados en diferentes sedes del país. Se inició el trabajo realizando observación participativa dentro de la institución además de tener conversaciones con los colaboradores para identificar si tenían conocimiento de elementos generales dentro de la Secretaría.

Se concluye que el proceso de inducción dentro de la Secretaría de Asuntos Agrarios se realizó por primera vez dentro de dicha institución evidenciando en los colaboradores un mejor desempeño, ubicación y evolución dentro de cada uno de los programas a los que pertenecen.

El Manual de Bienvenida para el Personal de Nuevo Ingreso es una herramienta útil, que complementa el proceso de inducción del nuevo personal permitiéndole identificar las funciones de la institución y del programa en específico sobre el que ejecutan sus funciones dentro de la Institución, esto se identificó a través de la evaluación previa a la implementación del proceso de inducción en donde los colaboradores demostraron que tienen mayor conocimiento de la misión, visión y sus funciones dentro de la institución mejora su desempeño y ejecución de funciones.

## **PRÓLOGO**

Durante los últimos años hemos visto que existe un esfuerzo colectivo por parte de las empresas para crear y actualizar los procesos para socializar al personal de nuevo ingreso en una institución. Con el propósito primordial de establecer un programa formal de inducción y de incluir dentro de su formación toda la información y técnicas necesarias para que al ingresar por primera vez a la institución obtenga las mejores atenciones, condiciones de trabajo y por lo tanto desarrolle al máximo su potencial y capacidad, se ha efectuado el presente trabajo.

El programa de inducción que se realizó dentro de la Secretaría incrementó la productividad y estabilidad laboral a los empleados de primer ingreso de la institución, así como lograr una plena identificación del empleado, evitando errores por desconocimiento de las políticas, normas, cultura, así como de su puesto de trabajo.

El objetivo principal en éste trabajo es facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la institución, a su puesto de trabajo y a sus compañeros de labores, mediante la aplicación del programa de inducción, además de dejar a la institución dos manuales uno orientado al facilitador y el otro orientado al personal de nuevo ingreso. Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingresa a la Secretaria de Asuntos Agrarios, así como proporcionar el desarrollo de su sentido de pertenencia a la institución

Los objetivos específicos fueron implementar y evaluar un manual de inducción y re inducción con el personal de la Secretaría, estimular en el personal sentimiento de pertenencia a la Institución, guiar al personal de nuevo ingreso en las gestiones personales que necesitan realizar dentro de la institución y proporcionar un ambiente de confianza y seguridad en la institución que les ha contratado.



Un programa de inducción bien establecido y elaborado fortalece la identificación hacia los objetivos de la misma y puede servir de base para la elaboración de programas de capacitación. No hay que pasar por alto que los programas de inducción deben ser reestructurados periódicamente, ya que en las empresas cambian sus políticas o implementan nuevos proyectos los cuales son importantes que el personal conozca.

La Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República (SAA), es el órgano responsable de la dirección y coordinación de las actividades que se requieren para el cumplimiento de los compromisos del Organismo Ejecutivo en el tema agrario y el desarrollo rural del país, contenidos en los Acuerdos de Paz, en las políticas de gobierno y en la Constitución de la República.

Para ello, la Secretaría determina y promueve, a través de las instancias legales correspondientes, las acciones necesarias para definir el marco jurídico institucional relacionado con el desarrollo y fortalecimientos de la propiedad de la tierra, y tiene participación efectiva en la búsqueda de soluciones conciliatorias en lo relacionado con el ejercicio del derecho de posesión y propiedad de este recurso.

Dentro de la institución se realizaron dos manuales orientados al proceso de inducción, un manual orientado al facilitador, otro manual orientado al personal de nuevo ingreso, ambas herramientas fueron sometidas a evaluación por parte del personal durante la realización del proceso.

Los principales beneficios que se identificaron durante el proceso de inducción son: Obtener la información general sobre la Secretaría, ser instruidos de acuerdo a los requisitos obtenidos definidos en la descripción del cargo. El proceso de adaptación para el personal nuevo se dio de manera rápida en comparación a aquellos trabajadores que no recibieron un proceso de inducción, conocimiento sobre quiénes son sus jefes o subordinados dependiendo de la posición laboral que ocupan dentro de la institución.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del Problema y Marco Teórico**

#### **1.1.1. Planteamiento del Problema**

En la actualidad las empresas requieren que el nuevo empleado se adapte con la mayor brevedad posible a su nuevo ambiente de trabajo y que se identifique con la empresa, con el objetivo de potencializar su desempeño laboral, si esto no se da se crea una dificultad dentro de la entidad.

Para ayudar al nuevo empleado en su proceso de inducción se realizó un proceso de capacitación e integración del personal que ingresa a la Secretaría de Asuntos Agrarios, el cual le permite adquirir la información que requiere para establecer una adecuada identificación con la institución, para esto se utilizó una herramienta esencial, por lo que se implementa “El Manual de Inducción y Capacitación de la Secretaría de Asuntos Agrarios” el cual propició a una lectura fácil, práctica e ilustrativa que proporciona una base sólida para la adaptación al nuevo personal de la Secretaría de Asuntos Agrarios.

La Secretaría de Asuntos Agrarios no cuenta con ningún proceso de inducción o un manual, limitando a los trabajadores a un proceso de inserción en la marcha, falta de lineamientos específicos de trabajo, normas, políticas de la institución. En algunas ocasiones los empleados no conocen la misión, visión de la institución limitando indirectamente su desempeño laboral. El manual de inducción, fue de gran utilidad para la Secretaría ya que se realizó con el objetivo de minimizar la incertidumbre que presenta el empleado de nuevo ingreso en sus primeros días de labores y durante el tiempo que labore para la institución, por lo que es de vital importancia que reconocer que la elaboración de este documento fue realizada bajo normas de calidad tomando en cuenta las necesidades de la población.

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y jefe inmediato. La persona recién llegada contratada está

preocupada básicamente por el puesto y por su jefe, por lo que el realizar un proceso de inducción incrementa las posibilidades que el trabajador realice de mejor manera sus funciones, economiza recursos dentro de la Secretaría y además aumenta la producción de la institución

Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia, esta es la razón por la que se incluyo a los jefes de departamentos y áreas de la Secretaría de Asuntos Agrarios.

No importa que tan buen trabajo haga la institución para reclutar y seleccionar, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la institución. Probablemente, debido a que no están familiarizados con la cultura de la institución, los nuevos empleados podrían provocar un caos en las creencias y costumbres que hay en el lugar. La institución, por lo tanto necesitará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso se le llama socialización.

El plan de inducción contiene información sobre la institución, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida, el cual fue entregado a cada nuevo trabajador.

Esta investigación plantea las siguientes interrogantes: ¿Qué beneficios provee el proceso de inducción dentro de la institución?, ¿Economiza recursos el implementar el proceso de inducción en los trabajadores?, ¿Cuenta el personal con conocimientos sobre la institución que permitan identificarse y crear sentimiento de pertenencia a ella?, ¿Qué emociones manejan los trabajadores al ingresar por primera vez a la institución?, ¿Existen vías de comunicación entre la institución y el trabajador que permitan un buen desarrollo de laboral?.

### **1.1.2. Marco teórico**

#### **INDUCCIÓN**

Comprendido como el esfuerzo inicial de un Departamento de Recursos Humanos que está diseñado para los empleados se relaciona con la inducción que es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa.

La inducción de personal de nuevo ingreso inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo.

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y jefe inmediato. La persona recién llegada contratada está preocupada básicamente por el puesto y por su jefe.

Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: Historia de la organización sus objetivos, horarios, días de pago, etc.<sup>1</sup>

Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: Evaluación, Visita a la planta, presentación, Información entregada por el gerente de área, jefe de departamento, supervisor, etc.

### **Propósitos de la Inducción**

Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización. La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo.

- Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño.
- Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.
- Reforzar una impresión favorable.
- El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le de al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mondy, R. Wayne; Noe, M. Robert. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, Argentina, 1997. 232pp.

<sup>2</sup> Ibid, 130pp.

## **Etapas de la Inducción**

Primera etapa: se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda etapa: en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

Tercera etapa: implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

## **ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACION DE EMPLEADOS NUEVOS**

La orientación es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentar a otras personas con las que trabajarán. En general, la orientación es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual también se relaciona con el proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para ofrecer información

sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo. En el entorno de la organización, la gente aprende los valores, comportamientos esperados y conocimiento social necesarios para asumir el papel dentro de la organización. Si el proceso de orientación es deficiente, aumentará la tensión de empleado nuevo, pudiéndose convertir en un factor que contribuya a que éste decida abandonar la organización.

Los principales fines de la orientación y socialización de empleados son los siguientes:

- Reducir los costos de puesta en marcha. Reducir el tiempo en el que se acopla a su área y puesto.
- Reducir el estrés y la ansiedad. El empleado nuevo está interesado en hacer las cosas adecuadas y necesita probarse a sí mismo, de forma que la sensación de no rendir de acuerdo a la norma provocará de modo inevitable estrés.<sup>3</sup>
- Reducir la rotación de personal. Si el empleado nuevo siente que es ineficiente o que no se le quiere, quizá decida hacer frente a estos sentimientos negativos buscando trabajo en otro lugar.
- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo. Los empleados nuevos necesitarán ayuda al principio, de sus colegas y superiores, para ser eficientes en el trabajo. El tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación.

Es importante recordar que los empleados de reciente incorporación pueden suponer la aportación de nuevas capacidades y oportunidades para la organización. Duración, alcance y contenido del programa de Orientación

## **METODOS DE SOCIALIZACIÓN**

No importa que tan buen trabajo haga la organización para reclutar y seleccionar, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Probablemente, debido a que no están familiarizados con la cultura

---

<sup>3</sup> Martha Alicia Alles. EMPLEO El Proceso de Selección. Ediciones Macchi, Buenos Aires- Bogotá – Caracas – México, 1995. 38 Pp.

de la organización, los nuevos empleados podrían provocar un caos en las creencias y costumbres que hay en el lugar. La organización, por lo tanto necesitará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso se le llama socialización.

Mientras analizamos la socialización, tenga en mente que la etapa más importante de la socialización es a la hora de entrar a la organización. Esto es cuando la organización busca moldear al extraño para convertirlo en un empleado “en toda la extensión de la palabra”. Aquellos empleados que no pueden aprender los comportamientos esenciales o vitales se arriesgan a ser llamados “inconformes” o “rebeldes”, etiqueta que a menudo lleva a la expulsión. Pero la organización estará socializando a cada empleado, aunque probablemente de manera no tan explícita a lo largo de toda su carrera en la organización. Esta socialización continua contribuye a sustentar la cultura. La socialización puede ser conceptualizada como un proceso formado por tres etapas: pre llegada, confrontación y metamorfosis. La primera etapa incluye todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado ve realmente lo que la organización es y se enfrenta con la posibilidad de que las expectativas y la realidad difieran. En la tercera etapa toman lugar los cambios de largo plazo. El empleado se hace experto en las habilidades que se requieren para su trabajo.<sup>4</sup>

La etapa de pre llegada reconoce explícitamente que cada individuo llega con una serie de valores, actitudes, expectativas. Estas cubren tanto el trabajo a ser realizado como la organización. Por ejemplo, en muchos trabajos, particularmente el trabajo profesional, los nuevos miembros tendrán que pasar con un considerable grado de socialización previa capacitación y en la escuela.

Si bien no es usual que figure por escrito en los programas de inducción, es muy interesante acompañar a los mismos con algún plan especial del área de recursos

---

<sup>4</sup> Shimón Dolan, Randall S. Chuller Ramón Valle Cabrera. La Gestión de los Recursos Humanos . Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico, 1998. 29pp.



humanos sobre seguimiento del ingresante. Cada semana, cada mes, luego saber cómo se siente, como se han cumplido o no sus expectativas al ingresar en ésta empresa, etc.<sup>5</sup>

## **INDUCCIÓN O INTRODUCCIÓN**

La inducción en este caso significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es necesaria porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio; los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables, aun inconscientemente afectarán su moral, estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

La inducción o introducción se divide en dos partes:

a. La introducción al departamento de personal o general.

b. Introducción al puesto

a. Introducción al departamento de personal: independientemente de las ayudas técnicas que se le pueda proporcionar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle informes sobre algunos aspectos generales como son:

1. Ideas sobre la empresa en que va a trabajar, breves aspectos históricos, información sobre sus principales productos, sobre su organización, sus principales funcionarios, sindicato y otros.

2. Algunas políticas generales de personal, por ejemplo: qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.

3. Reglas generales sobre disciplina como son: lo que deben hacer y lo que debe evitar.

4. Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.

b. Introducción al puesto: Al guiar al candidato hacia su puesto, encontramos las siguientes recomendaciones:

---

<sup>5</sup> Stephen P. Robbins. La Administración en el Mundo de Hoy. Primera Edición. Pearson Educación. México, 1994.187Pp.

1. Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Es recomendable que el jefe inmediato venga al departamento de personal oportunamente a recibirlo.

2. El jefe inmediato debe presentarlo a su vez con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo.<sup>6</sup>

3. El jefe explicará personalmente en qué consistirá su trabajo, para ello nada mejor que auxiliarse con la descripción del puesto pudiendo entregársela para que la lea cuidadosamente y después la comente con él para aclarar dudas y complementar datos.

4. Debe mostrársele los sitios que necesita conocer, como son: lugar de cobro, abastecimiento de material, herramientas, sanitarios, etc.

5. Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

Ayudas técnicas: Es conveniente para una buena introducción, ayudarse con folletos de bienvenida porque ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de la introducción al departamento de personal; sólo cabe hacer notar lo siguiente respecto a la estructura del folleto de bienvenida:

- a. Este folleto debe ser amistoso.
- b. Conviene que sea lo más gráfico posible porque a medida que contenga mayor cantidad de literatura, menor posibilidades habrá que lo vea el interesado.
- c. Debe estar dividido en secciones, dado que el solicitante buscará en él muchas cosas atractivas y si no las encuentra puede perder el interés.
- d. No debe contener promesas de cosas que no se van a cumplir.
- e. No debe sustituir la instrucción, sino que debe ser auxiliar de la misma.

---

<sup>6</sup> Francisco Sánchez Barriga. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición Editorial Norma. México, 1996. 123 Pp.

Para no cometer errores al contratar indefinidamente incompetentes, es conveniente que el supervisor inmediato llene dos o tres hojas de calificación por períodos y las envíe al departamento de recursos humanos antes que el trabajador cause planta porque ellas revelarán si el nuevo trabajador puede realizar o no los puntos claves del puesto que se le encomienda.<sup>7</sup>

## **INTRODUCCIÓN AL PROCESO**

“El recurso más importante de la empresa es su personal, este recurso se provee mediante el proceso de reclutamiento y para que el reclutamiento sea efectivo, es necesario que exista una comunicación precisa, suficiente que informe sobre cantidad y calidad de los trabajos que se necesitan”<sup>8</sup>; en consecuencia esos requerimientos o necesidades expresados por la empresa y el proceso de reclutamiento, están directamente afectados por las disposiciones sustanciales que desempeña el sistema respecto a cambios tecnológicos, cambios organizacionales o cambios de otra índole siempre pueden afectar el desempeño laboral cotidiano. Otro aspecto importante en este proceso, son las fuentes de abastecimiento de ese personal, estas fuentes deben estar en constante desarrollo y relación a la preparación de mano de obra calificada y la empresa debe retroalimentar a las instituciones educativas mediante la transmisión de sus necesidades presentes y futuras de prever recursos capaces.

## **INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A LA ORGANIZACIÓN**

Cada día, el empresario da más importancia a la admisión y empleo de los recursos humanos ya que está convencido que dándole mejor atención se alcanzará el punto de partida para la calidad de la fuerza de trabajo.

Proveer a la empresa de los recursos humanos convenientes, implica una serie de políticas y procedimientos que deben observarse para contratar personal adecuado. Para que el responsable de esta función cumpla correctamente con sus objetivos, debe planear el presente y el futuro tecnológico de la empresa en

---

<sup>7</sup> Francisco Sánchez Barriga. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial Norma. México, 1,996. 56Pp.

<sup>8</sup> Idem 35Pp.

relación a los recursos humanos, además debe mantener y proteger fuentes abastecedoras que le permitan disponer de los recursos en condiciones y épocas necesarias.<sup>9</sup>

## **INDUCCIÓN**

“La inducción es un proceso de información cuya meta principal es contribuir a la adaptación del trabajador hacia su grupo y las herramientas de trabajo”.<sup>10</sup>

Inducir implica una acción orientada, respetando los valores e intereses del individuo que le entregue al trabajador un sistema de información que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de la empresa.

Inducir es un medio para lograr una mejor capacitación, un mejor desempeño laboral y mayor seguridad.

La manera eficaz de lograr que un trabajador efectúe con seguridad su trabajo, es conseguir que se acostumbre a actuar así desde el primer momento en que pone sus pies en la empresa.

Este es el momento más oportuno para motivarlo ya que esto le permitirá asimilar mejor la instrucción sobre seguridad en el trabajo y de prevención de accidentes, siempre bajo la consideración de su incapacidad relativa al nuevo trabajo.

## **INDUCCIÓN AL PERSONAL**

Algunos de los temas que deben abordarse en la inducción al personal recién llegado a la empresa son los siguientes:

- Campo de actividad de la empresa.
- Tamaño de la Empresa.
- Número de personas que en ella laboran.
- Historia.

---

<sup>9</sup> Jaime Maristany. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. Editorial Minerva. Cuba. 1,945. 12Pp.

<sup>10</sup> Werther, Jr y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de México, S.A., 2000. 12Pp.

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Proposición de Valor y valores.
- Productos que ofrece.
- Políticas.
- Normas.
- Procedimientos de trabajo.
- Beneficios Sociales.
- Aspectos concretos sobre el salario.
- Papel del departamento donde desempeña o desempeñará sus funciones<sup>11</sup>.

#### Propósito

La propuesta planteada está orientada a ofrecer un Instrumento que permita a la empresa lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, de manera de mantener los elevados estándares de calidad de servicios y de formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

- La Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con los Jefes o Gerentes Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Organización. En el caso de Honduras, Nicaragua y Costa Rica los encargados de la inducción serán los Coordinadores de cada país.
- Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- La Gerencia de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios

---

<sup>11</sup> Werther, Jr y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de México, S.A., 2000. 134Pp.

socioeconómicos y Normas de Conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el Departamento y empresa en general.

- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la Gerencia de Recursos Humanos, conjuntamente con el Jefe Inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

Normas:

- La Gerencia de Recursos Humanos, es la encargada de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.

- Recursos Humanos deberá entregar al nuevo trabajador, el Manual de Inducción y el folleto de Seguridad e Higiene Industrial, durante el proceso de Inducción.

- La Inducción específica del puesto, será realizada por los Jefes de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.

- El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por la Gerencia de Recursos Humanos.

- Al culminar el Programa de Inducción el trabajador deberá llenar un formato suministrado por la Gerencia de Recursos Humanos, denominado "Evaluación del Programa de Inducción", para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

El programa de inducción que se propone esta compuesto por cuatro (4) fases, que evalúan los resultados obtenidos en el plan, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Siendo responsables de esta ejecución la Gerencia de Recursos Humanos.

### Fase de Recepción

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la Organización. Es responsable de la aplicación de esta fase la Gerencia de Recursos Humanos.

### Fase de Inducción General

En esta fase se le suministra al nuevo trabajador información general sobre la empresa a objeto de facilitar su integración con la organización. En esta fase se involucran además de la Gerencia de Recursos Humanos, la intervención del Jefe Inmediato y Jefes de las áreas involucradas para dicha inducción.<sup>12</sup>

## **INTRODUCCIÓN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN**

“La inducción es un proceso de información cuya meta principal es contribuir a la adaptación del trabajador hacia su grupo y las herramientas de trabajo<sup>13</sup>”. Inducir implica una acción orientada, respetando los valores e intereses del individuo que le entregue al trabajador un sistema de información que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de la empresa.

Inducir es un medio para lograr una mejor capacitación, un mejor desempeño laboral y mayor seguridad.

La manera eficaz de lograr que un trabajador efectúe con seguridad su trabajo, es conseguir que se acostumbre a actuar así desde el primer momento en que pone sus pies en la empresa.

Este es el momento más oportuno para motivarlo ya que esto le permitirá asimilar mejor la instrucción sobre seguridad en el trabajo y de prevención de accidentes, siempre bajo la consideración de su incapacidad relativa al nuevo trabajo.

---

<sup>12</sup> Arias, Fernando "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México, 1997. Pp. 9

<sup>13</sup> Ibid, 26Pp.

## **ADIESTRAMIENTO Y EDUCACIÓN**

El autor de éste libro señala en su capítulo 3, que una empresa crea bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas por las metas y submetas de la empresa. El adiestramiento de personal “es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna”<sup>14</sup>.

Aquí utilizaremos dos conceptos distintos a los que hemos visto:

Adiestramiento: Consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización. En contraste, la educación está diseñada para adaptar a las personas a muchas instituciones de la sociedad y no a una sola.

## **METODOS DE ADIESTRAMIENTO PARA EJECUTIVOS**

En este concepto veremos que los métodos para adiestrar a una persona deben tener objetivos propuestos, es decir se trabaja en base a objetivos específicos y generales. La necesidad del adiestramiento no disminuye a medida que avanzamos en la jerarquía organizacional y llegamos a los puestos de supervisores y directivos, por el contrario se torna más indispensable a este nivel.

Actualmente se admite que hay pocos líderes natos. Se disponen múltiples técnicas que ayudan a alcanzar todas las metas propuestas. Por ejemplo el adiestramiento en el trabajo y la instrucción programada se utilizan a nivel gerencial, lo mismo que los métodos expositivos convencionales, la enseñanza escolar y los métodos de discusión.

Por ejemplo podemos mencionar algunas técnicas a utilizar:

Método del estudio de casos: Consiste en lo siguiente: un problema complejo de los que gerentes y ejecutivos encuentran en sus actividades normales, se plantea

---

<sup>14</sup> Marvin D. Dunnette – Wayne K. Kirchner *Manual de Procedimientos en Seguridad e Higiene* Psicología Industrial. Editorial Trillas, México, 1,990. 56Pp.



a los aprendices antes de iniciar la reunión gerencial. Se supone que se familiarizarán con el caso y que recabarán por su cuenta la información pertinente.

Instrucción Programada: Se les ofrece información pormenorizada y deben realizar respuestas frecuentes y precisas. Los contenidos arranca de un nivel muy elemental y poco a poco adquieren mayor complejidad. Las etapas de dificultad creciente son deliberadamente graduales de modo que los sujetos de lento avancen con relativa facilidad. Y en cambio pueden hacerlo con más rapidez los más brillantes. El ritmo de aprendizaje son tan breves y sencillas, que rara vez cometen errores.<sup>15</sup>

Representación de Papeles: “Los futuros gerentes se proyectan en un papel en particular y representan la conducta a su juicio, es la apropiada”. Así se les pide que imaginen ser supervisores que van a discutir con un empleado la evaluación de rendimiento insatisfactorio.

Estas técnicas, pueden ser utilizadas en el adiestramiento de una persona cuando ésta ya ha tenido los conocimientos previos de lo que es la empresa, ya que en un nivel jerárquico alto se necesita poner a prueba sus conocimientos y capacidades para poder saber cómo reaccionará ante determinadas situaciones y ya que se está en un momento de introducción al puesto poder explicarle al empleado que es lo que se requiere de él en su puesto de trabajo.<sup>16</sup>

## **LA CRISIS DE LA INDUCCIÓN**

Mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección para asegurar que los requerimientos del trabajo sean especificados con exactitud y que las personas seleccionadas concuerden con la especificación: asegurar que a los candidatos se les dé una visión realista del empleo, el salario y las condiciones de trabajo: desarrollar mejores programas de inducción y entrenamiento inicial, ya que éste es

---

<sup>15</sup> Duane P. Schultz. Psicología Industrial, tercera edición. Editorial McGrawHill. México, 2001. 57Pp.

<sup>16</sup> Chiavenato Ladalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México 2002 45Pp.

indispensable para garantizar a la organización éxito en el desarrollo de labores de sus candidatos.<sup>17</sup>

### **ENTRENAMIENTO DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO:**

El mencionar como se trabajan los entrenamientos y siempre en la búsqueda de nuevas y más efectivas formas de desempeñar las tareas, lo cual explica parcialmente porqué la misma labor se puede desempeñar en forma totalmente diferente en dos empresas similares. Entrenar es familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo. Algunas normas posibles a utilizar son las siguientes para tal efecto:

#### **NORMAS:**

Enséñele a realizar la tarea luego de haber identificado la mejor forma de ejecutarla.

Todo proceso de aprendizaje debe ser progresivo en razón de la limitación humana para abarcar instantáneamente el conjunto.

Sectorice en contenidos limitados y transmítalos lenta y ordenadamente, señalando la relación entre los diversos componentes del trabajo.

Determine los límites de tiempo máximo necesarios para desempeñar la tarea y defínale al trabajador las cantidades esperadas de producción en cada período.

Acostumbre al nuevo trabajador a operar bajo parámetros de rapidez y máxima seguridad.

---

<sup>17</sup> Michael Armstrong. Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa. Fondo Editorial Legis. España 1998. 89Pp.

En forma planeada, permítale cometer errores sobre los cuales usted aporte nuevos elementos de aprendizaje, evitando regañar cuando los resultados no coincidan con los esperados.

Repita las instrucciones una y otra vez hasta que se asegure de haber sido comprendido y haga preguntas de control para cerciorarse del aprendizaje.<sup>18</sup> (19)

“Implica la introducción de los nuevos empleados a la empresa a sus funciones, tareas y personas”. Por lo general, las grandes empresas tienen un programa formal de inducción, que explica ciertas características de la compañía, historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguro, vacaciones), requisitos de confidencialidad y reserva, seguridad y otros reglamentos<sup>19</sup>.

Estas se pueden describir además en forma más detallada en un folleto, pero la reunión de inducción les proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de plantear preguntas.

Otro aspecto importante es la socialización de los nuevos administradores. La socialización organizacional se define en varias formas. Una visión global incluye tres aspectos: Adquisición de aptitudes y capacidades laborales, adopción de roles apropiados y adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo.

## **QUE DEBE INCLUIR UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

De manera general, la inducción incluye varios aspectos que pueden ser complementarios o no:

Conferencia o plática. Consiste en dar la información necesaria de lo que es la empresa.

---

<sup>18</sup> Gerencia de Recursos Humanos, grupo Editorial Norma.

<sup>19</sup> Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos. Primera Edición. Editorial Trillas. España 2000. 78Pp.

Películas. Se detalla un poco más solo que de manera audiovisual lo que se expresó en la plática.

Visita a la empresa, planta e instalaciones, durante la cual se le indica de la ubicación de puntos clave que entre otros pueden ser: reloj marcador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de urgencia, etc.

Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y compañeros.

Nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuando a resolución de dudas y preguntas.

Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita, para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades.

Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, historia, organización, reglas de seguridad, políticas de la empresa (salarios, días de pago, días de descanso, prestaciones adicionales, etc.)<sup>20</sup>

La inducción en cualquiera de sus formas no implica un gran costo y en cambio si proporciona un beneficio al empleado y por lo tanto a la empresa. Es conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso constantemente.<sup>21</sup>

“Es un proceso de socialización que propicia la rápida integración del nuevo trabajador al grupo, brindándole información de la empresa, funciones, derechos y obligaciones”.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Daniel C Feldman . La múltiple socialización en la Organización. Editorial McGrawHill. México, 1981. 69Pp.

<sup>21</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Editorial McGrawHill. México. 1,992. 97Pp.

Dentro de los objetivos de la inducción encontramos: Brindar al nuevo empleado un ambiente inicial agradable que le permita una identificación positiva con la empresa.

Propiciar al nuevo trabajador una rápida integración al grupo. Propiciar al nuevo trabajador, información sobre: políticas y procedimientos, historia, reglas, regulaciones, prestaciones, salarios, horarios y otros que la empresa le ofrece.<sup>23</sup>

El entrenamiento y capacitación del colaborador empieza desde la inducción a la organización, pasando por el departamento hasta llegar al puesto de trabajo. Se considera que: “La inducción es un proceso de socialización que propicia la rápida integración del nuevo trabajador al grupo, brindándole información de la empresa, funciones, derechos y obligaciones”. En tal sentido se requiere adquirir el conocimiento adecuado, a través de programas tanto inductivos como de entrenamiento en el puesto, cuya práctica conlleve el tomar medidas correctivas para mejorar la eficiencia en la organización.

Asimismo, se refiere a la inducción como el proceso primario de un programa de capacitación, opina que: “La inducción es un programa formal o informal para que los empleados de nuevo ingreso se familiaricen con sus responsabilidades laborales, sus compañeros de trabajo y las políticas de la organización”. Constituyendo un proceso que debe ser aplicado de manera eficiente.

Recursos Humanos es el departamento encargado de impartir la información adecuada para la incorporación a la empresa y a la planta del nuevo colaborador, quien se entera de sus obligaciones, derechos y responsabilidades como colaborador, así como los beneficios que obtiene al formar parte de la organización. Luego, el jefe del departamento ha donde se incorpora le explica al nuevo miembro sus atribuciones en el puesto de trabajo, lo que debe hacer (expectativa de la función); el empleado recibe las explicaciones e interpreta la expectativa que se le comunica, con alguna distorsión proveniente del proceso de

---

<sup>22</sup> Nadle, Elias. El manejo de la conducta en la organización. Editorial Trillas. México, 1979. 65Pp.

<sup>23</sup> Op cit. 132

comunicación (función percibida), y realiza lo que se pidió, según su interpretación personal (comportamiento de función). Después de esto, el jefe evalúa el desempeño del subordinado (comportamiento controlado) y compara este desempeño con la expectativa de la función.

Otro aspecto importante al momento de elaborar un manual de inducción, es la redacción, por lo tanto se deben cuidar los siguientes criterios para su elaboración.

- Deben usarse un tipo de letra moderno y claro.
- El título como el folleto deben ser amigables para el nuevo colaborador.
- Utilizar papel de buena calidad, por cuestiones de durabilidad.
- Se debe procurar que sea lo más gráfico posible, principalmente por el tipo de población a la cual va dirigido.
- Debe estar dividido en secciones o temas para una mejor comprensión. Debe despertar el interés de ser consultado.
- No debe contener promesas de beneficios que no se concederán a corto o mediano plazo, porque provocará frustración o irritación de parte del colaborador.
- No debe considerarse como un sustituto del instructor o entrenador, el manual es un apoyo a la labor en el proceso inductivo.
- Cuando se redacten normas o procedimientos, deben enunciarse con un carácter de tipo informativo, nunca como órdenes, pues es contraproducente.

### **1.1.3. Delimitación**

La Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República (SAA), es el órgano responsable de la dirección y coordinación de las actividades que se requieren para el cumplimiento de los compromisos del Organismo Ejecutivo en el tema agrario y el desarrollo rural del país, contenidos en los Acuerdos de Paz en las políticas de gobierno y en la Constitución de la República. La Secretaria de Asuntos Agrarios ubicada en 5ta. Avenida 8-50 Zona 9, Ciudad de Guatemala, el trabajo de campo se realizó durante los meses de Junio y Julio del 2013. En los horarios de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., en el departamento de Recursos Humanos.

La Secretaría determina y promueve, a través de las instancias legales correspondientes, las acciones necesarias para definir el marco jurídico institucional relacionado con del desarrollo y fortalecimientos de la propiedad de la tierra, y tiene participación efectiva en la búsqueda de soluciones conciliatorias en lo relacionado con el ejercicio del derecho de posesión y propiedad de este recurso.

Dentro de la institución se realizaron dos manuales orientados al proceso de inducción, un manual orientado al facilitador, otro manual orientado al personal de nuevo ingreso, ambas herramientas fueron sometidas a evaluación por parte del personal durante la realización del proceso, se sensibilizo al personal sobre la importancia del uso del manual, se implemento un proceso de inducción y se elaboró materia didáctico de apoyo que facilito la divulgación de la información hacia el personal que realizó el proceso y los colaboradores que participaron en el.

## II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 2.1. TÉCNICAS

- **Selección de Muestra** La población fueron 259 trabajadores que están dentro de la Secretaría. El proceso de selección de la muestra se dio a través del muestreo intencional utilizando los criterios de selección aquellos trabajadores de nuevo de ingreso y aquellos que tiene un mes de laborar dentro de la Secretaría, además de personal referido por los jefes de departamento.
- **Observación cualitativa participativa.** Los propósitos de esta son explorar y describir los ambientes, contextos o actividades que se desarrollan en los mismos; comprender interrelaciones entre personas y sus situaciones, identificar problemas. El observador debe introducirse en el lugar o contexto a trabajar, de manera paulatina para que no se note como un extraño. La observación puede llamarse participativa cuando se participa activamente en tareas o situaciones.
- **Entrevista semi-estructurada** con preguntas generales. Esta se basa en una guía de temas o asuntos para obtener con mayor precisión la información sobre conocimiento de puesto, misión, visión de la institución. Esta técnica permitió identificar si el colaborador conoce elementos generales de la institución.
- **Proceso de Inducción:** Se realizaron sesiones de trabajo con los colaboradores donde se les entregó el “Manual de Bienvenida para el Personal de Nuevo Ingreso” de las diferentes áreas de la institución. El facilitador a cargo tendrá el “Manual de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso”, que fue la guía del proceso de inducción.



## 2.2. INSTRUMENTOS

- **Manual de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso:** Esta herramienta fue estructurada para el personal como apoyo para el proceso de inducción en ella se registran misión, valores, objetivos, descripción de la institución elementos generales que permite al colaborador ubicarse dentro de la institución.
- **Manual de Bienvenida para el Personal de Nuevo Ingreso:** Esta herramienta está orientada para el facilitador del proceso de inducción contiene los pasos a seguir. Permite al facilitador seguir los pasos dentro de la inducción.
- **Hoja de registro de actividades.** Esta tiene la finalidad de obtener una visión o panorámica general de las actividades o acciones que se realizan en determinado contexto; y posteriormente analizarla y relacionar los datos obtenidos con los objetivos de la investigación o las acciones a real.
- **Evaluación Pre y Post - inducción.** Un cuestionario de tres preguntas previo a la llevar la inducción, relacionadas a la función de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia, Función del colaborador dentro de la institución y la función que cumple la Institución de la sub-Secretaría de Política Agraria.
- **Presentación en Power Point:** Se estructura una serie de diapositivas que se utilizaron el proceso de inducción como materia didáctica, interactivo de apoyo para el facilitador y colaboradores que permitió abordar elementos claves del proceso de inducción.

## OPERATIVIZACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CATEGORIAS	TÉCNICAS
Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingresa a la Secretaria de Asuntos Agrarios, así como proporcionar el desarrollo de su sentido de pertenencia a la institución	El proceso de integración se da al iniciar a laborar dentro de la Secretaría a través de una inducción sobre lineamientos generales de la Secretaría.	Manual de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso Manual de Bienvenida para el Personal de Nuevo Ingreso
Implementar y evaluar un manual de inducción y re inducción con el personal de la Secretaria	La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente.	Realizó el proceso de inducción del personal. Manual de Inducción al personal de nuevo ingreso
Estimular en el personal sentimiento de pertenencia a la Institución.	Sentimiento de pertenencia implica que el colaborador conoce sus funciones, misión, visión y estructura organizativa de la Secretaría.	Realizó el proceso de inducción del personal. Manual de Bienvenida para el Personal de Nuevo Ingreso. Evaluación Pre y Post - inducción.
Guiar al personal de nuevo ingreso en las gestiones personales que necesitan realizar dentro de la institución.	El Manual incluye descripción de llenado de formularios usados dentro de la institución.	Manual de Bienvenida para el Personal de Nuevo Ingreso
Proporcionar un ambiente de confianza y seguridad dentro de la Secretaria de Asuntos Agrarios.	El colaborador se sienta cómodo dentro de la institución.	Manual de Bienvenida para el Personal de Nuevo Ingreso Evaluación Pre y Post inducción

### **III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La Secretaría de Asuntos Agrarios fue creada el 30 de abril del 2002, por medio del acuerdo Gubernativo No. 136-2002, y en su reglamento orgánico interno, acuerdo gubernativo No. 181-2002, se le definió como el órgano responsable de la dirección y coordinación de las actividades que se requieren para el cumplimiento de los compromisos del organismo ejecutivo en el tema agrario, contenidos los acuerdos de paz, en las políticas de gobierno y en constitución política de la república.

Los Acuerdos Gubernativos 150-2005, 151-2005, y 304-2005 redefinen las funciones de la Secretaría absorbiendo a CONTIERRA como parte orgánica de la misma constituyéndose en la Subsecretaría de Resolución de Conflictos fue modificado parcialmente por el Acuerdo Gubernativo No. 304-2005, en los que determinó que la Secretaría de Asuntos Agrarios sería la rectora de esta temática.

La población son los trabajadores de la Secretaria de Asuntos Agrarios total 259 trabajadores dentro de la institución. El proceso de inducción se realizó con 20 trabajadores de nuevo ingreso y 5 trabajadores que tenían un mes de laborar dentro de la institución. Los trabajadores ubicados en diferentes sedes del país. Se inició el trabajo realizando observación participativa dentro de la institución además de tener conversaciones con los colaboradores para identificar si tenían conocimiento de elementos generales dentro de la Secretaria, dando como resultado evidencia de desconocimiento de elementos generales de la institución como historia, objetivos, misión y visión. Esto limita o retrasa el proceso de identificación con la institución.

La mayoría del personal de nuevo ingreso no tiene conocimiento de elementos generales como jefes inmediatos, sedes de la institución, contactos, procesos iniciales que son de importancia como elaborar la factura mensual para el pago de sus honorarios según el renglón en el que han sido contratados.

La Secretaría no cuenta con personal que informe, capacite y brinde inducciones al personal que ingresa, no existía un proceso inicial que condujera a los colaboradores a facilitar y mejorar su desempeño dentro de la institución.

Luego de evaluar e identificar la principal necesidad se estructuraron dos manuales: el primero orientado al facilitador titulado “Inducción al Personal de Nuevo Ingreso”. Este tiene el objetivo de conducir al facilitador sobre la información que debe socializar con los colaboradores. El manual es amigable permite al facilitador seguir paso a paso cada uno de los elementos que debe implementar sobre el proceso de inducción. Como herramienta de apoyo se estructuro una presentación en Power Point como medio audio visual que fortalezca y complemente el proceso de inducción le apoya al facilitador con la información que está dentro del Manual.

Durante el proceso de inducción el facilitador contó con el “Manual de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso” que contiene una presentación, bienvenida, objetivos, historia de la institución, organigrama de la institución, misión, visión, valores, principios rectores, políticas de la institución, horarios, ausencias, tardanzas, permisos, instrucciones para la elaboración del informe mensual, instrucciones para la elaboración de la factura mensual.

Otra herramienta que se estructuró es el “Manual de Bienvenida para el Personal de Nuevo Ingreso” que contiene objetivos de la institución, misión, visión, valores, principios rectores horarios, organigrama, instrucciones para elaborar el informe mensual finalmente instrucciones de cómo elaborar la factura para el pago mensual. Durante la primera evaluación se identifico que los trabajadores desconocen estos elementos por lo que fueron los que se incluyen dentro del manual.

Los beneficios que se identificaron al finalizar el proceso de inducción dentro de la institución son: información general sobre la Secretaría, ser instruidos de acuerdo a los requisitos obtenidos definidos en la descripción del cargo. El proceso de adaptación para el personal nuevo se dio de manera rápida en comparación a

aquellos trabajadores que no recibieron un proceso de inducción, conocimiento sobre quiénes son sus jefes o subordinados dependiendo de la posición laboral que ocupan dentro de la institución. Una de la evidencia que se dio al final del proceso es economizar de recursos por parte de los jefes de área quienes evidenciaron que los trabajadores son más eficientes y productivos después del proceso de inducción, realizan menos preguntas y se perciben más confiados en la ejecución de sus funciones. Las emociones que se identificaron durante el proceso de selección son ansiedad y temor a equivocarse.

Se realizó una evaluación al departamento de recursos humanos donde se identificó que no existen vías de comunicación entre la entidad y los trabajadores estos son elementos que se recomienda mejorar dentro de la institución.

Los trabajadores expresaron dentro del proceso de inducción sus dudas y también verbalizaron lo importante que es incluirse dentro de un proceso de inducción les da sentido de pertenencia dentro de la institución, aclara muchas dudas iniciales y calma algunas de las ansiedades que genera el incluirse dentro de una institución por primera vez.

Los encargados de área de la Secretaría hicieron evidente que el empleado que se incluye en un proceso de inducción es mucho más eficiente que aquel que no ha participado en el proceso, el manual de bienvenida fue una herramienta útil para el trabajador economizando tiempo al llenar su factura mensual, identificando la jerarquía de puesto que hay dentro de la institución, teniendo un referente a quien dirigirse dentro de cada departamento, claridad sobre cuáles son sus funciones dentro de la Secretaría.



Gobierno de Guatemala

Secretaría de Asuntos Agrarios  
Presidencia de la República

# ***Manual de Bienvenida***

Para el Personal de Nuevo Ingreso

Departamento de Recursos Humanos

***ACCIONES QUE GENERAN OPORTUNIDADES***

# NUESTRAS AUTORIDADES



**OTTO FERNANDO PÉREZ MOLINA**  
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA



**AXEL LÓPEZ ANZUETO**  
SECRETARIO DE ASUNTOS AGRARIOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA



Secretaría de Asuntos Agrarios  
Presidencia de la República

# BIENVENIDO

A partir de este momento eres nuestro(a) compañero(a) de labores. Tus cualidades y aptitudes, han permitido tenerte en cuenta para ingresar a La Secretaria de Asuntos Agrarios. Creemos que tu aporte va a ser muy importante en la marcha de la Institución.

Te felicitamos; nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez termines el programa de INDUCCION, entres a formar parte activa de este grupo humano que está trabajando para mejorar su propio nivel, el de la institución y el de nuestro cliente externo. (Comunidades Indígenas)

Antes de empezar tu labor, es necesario conocer la forma de trabajo, las obligaciones y responsabilidades y en general todo lo que constituye el fin último de nuestra institución.

Te sugerimos por lo tanto estudiar detenidamente toda la información que te suministraremos y manifestar tus dudas e inquietudes a fin de prestarte nuestra colaboración y ayuda.

***¡ANIMO Y LE DESEAMOS MUCHA SUERTE!***



# OBJETIVOS

- Definir y Conducir estrategias que faciliten la resolución de conflictos derivados de la propiedad, posesión o tenencia de la tierra, por la vía del diálogo, negociación y arbitraje.
- Facilitar los procesos de diseño y construcción de la Política Agraria Nacional, revisando el marco jurídico vigente para proponer reformas, con metodologías participativas, que permita la atención integral de la cuestión agraria, incidiendo positivamente en su implementación.

# HISTORIA

La Secretaría de Asuntos Agrarios fue creada el 30 de abril del 2002, por medio del acuerdo Gubernativo No. 136-2002, y en su reglamento orgánico interno, acuerdo gubernativo No. 181-2002, se le definió como el órgano responsable de la dirección y coordinación de las actividades que se requieren para el cumplimiento de los compromisos del organismo ejecutivo en el tema agrario, contenidos los acuerdos de paz, en las políticas de gobierno y en constitución política de la república.

Los Acuerdos Gubernativos 150-2005, 151-2005, y 304-2005 redefinen las funciones de la Secretaría absorbiendo a CON-TIERRA como parte orgánica de la misma constituyéndose en la Subsecretaría de Resolución de Conflictos.

Fue modificado parcialmente por el Acuerdo Gubernativo No.

304-2005, en los que determinó que la Secretaría de Asuntos Agrarios sería la rectora de esta temática.

La Secretaría de Asuntos Agrarios fue creada el 30 de abril del 2002, por medio del acuerdo Gubernativo No. 136-2002, y en su reglamento orgánico interno, acuerdo gubernativo No. 181-2002, se le definió como el órgano responsable de la dirección y coordinación de las actividades que se requieren para el cumplimiento de los compromisos del organismo ejecutivo en el tema agrario, contenidos los acuerdos de paz, en las políticas de gobierno y en constitución política de la república.

Fue modificado parcialmente por el Acuerdo Gubernativo No. 304-2005, en los que determinó que la Secretaría de Asuntos Agrarios sería la rectora de esta temática.

# NUESTRA VISIÓN

Ser la entidad gubernamental que lidera la transformación agraria de Guatemala, como un elemento dinamizador del desarrollo rural integral, centrando la atención en la economía campesina.

# NUESTRA MISIÓN

Somos la Institución del Organismo Ejecutivo rectora del tema agrario, con énfasis en articulación de la política agraria, así como la resolución y transformación de conflictos relativos a la tierra ; contribuyendo con ello al desarrollo rural integral con pertinencia cultural y equidad de género.

# VALORES

**Transparencia:** Creemos que la rendición de cuentas es una herramienta que da la posibilidad a los ciudadanos de conocer la información que les garantice el derecho de observar, entender y evaluar las decisiones de los funcionarios y empleados a fin de que propicie mayores grados de credibilidad para la institución.

**Integridad:** Como una condición necesaria que orienta a decidir de una manera responsable sobre el desarrollo de la política agraria, los procesos de resolución de conflictos, así como sobre la gestión de fondos públicos; reforzando para ello los mecanismos de profesionalización, control y rendición de cuentas.

**Objetividad:** actuamos con independencia respecto de los que intervienen en el desarrollo de las funciones de la institución, asimismo, a través de pautas éticas se orienta hacia la neutralidad los estudios y decisiones.

**Credibilidad:** mediante nuestros actos buscamos generar confianza en los ciudadanos con el fin de construir relaciones que permitan atender efectivamente los requerimientos ciudadanos.

**Imparcialidad:** Nuestras decisiones son tomadas en todas las circunstancias sin influencia de parte, procurando con ello que nuestra actuación sea justa y apegada a nuestras convicciones y principios.

# PRINCIPIOS RECTORES

- *Actúa en el marco del estado de derecho.*
- *Enfoca su gestión acorde a los Derechos Humanos.*
- *Asume los acuerdos de Paz como agenda de Nación.*
- *Enfoque en la Economía Campesina.*
- *Es coherente con la política de Gobierno para impulsar el Desarrollo Rural Integral.*
- *Equidad de Género.*

# HORARIOS

Los horarios oficiales de la institución, quedan establecidos de la siguiente manera:

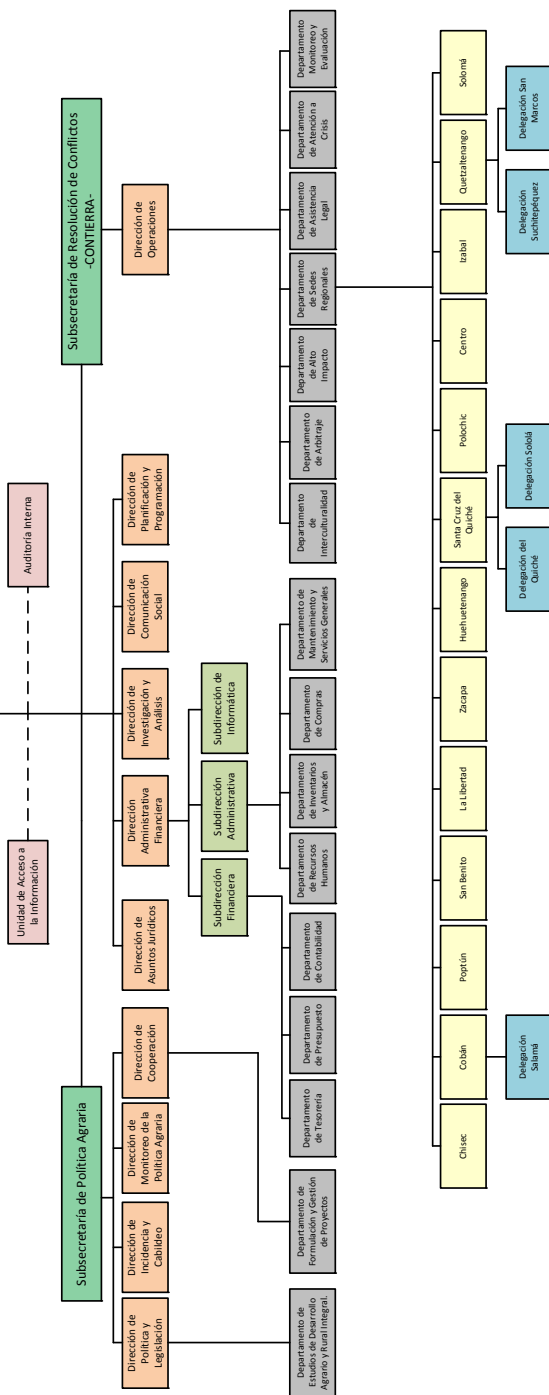
**Ingreso a labores:** 08:00 horas

**Almuerzo:** De 12:00 a 14:00 horas (Dentro de este periodo de tiempo, pueden disponer de media hora)

**Salida de labores:** 16:30 horas

El personal directivo velará porque ninguna oficina quede sin personal que pueda atender cualquier requerimiento que se haga durante los períodos de almuerzo, de manera que en cada oficina deberá permanecer al menos una persona responsable durante el mismo.

Secretaría de Asuntos  
Agrarios



Aprobado según Acuerdo Gubernativo 181-2002.  
Modificado por Acuerdo Gubernativo 304-2005 y  
Acuerdos Internos 23-2006 y 31-2009

# INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACION DEL INFORME MENSUAL

A continuación se le presentara un ejemplo de elaboración de un informe mensual, debe completarlo dependiendo del puesto y renglón en que fue contratado.



## Informe mensual de actividades

Para: Ing. Elmer López Rodríguez  
Secretario de Asuntos Agrarios

Nombre: Persona contratada

Actividad: Nombre de la actividad bajo la forma que fue contratada la persona

No. contrato y/o Acta Administrativa: 249-2012

Periodo: Período al que corresponde la presentación del informe  
(ejemplo: 01 al 31 de agosto 2012)

Lugar y Fecha: Guatemala (lugar según ubicación de regional), fecha de presentación del informe, último día del mes.

Naturaleza del puesto:  
De acuerdo a lo que se menciona en los términos de referencia, en caso no se tenga se deberá hacer un resumen de los términos de referencia establecidos.

Actividades efectuadas durante el mes:

Actividad número 1:

Describir la actividad realizada

Resultado:

Dar a conocer los resultados de la actividad descrita de manera cualitativa y/o cuantitativa.

Actividad número 2:

Describir la actividad realizada

Resultado:

Dar a conocer los resultados de la actividad descrita de manera cualitativa y/o cuantitativa.

Nombre y firma de la persona que elabora el informe Vo.Bo. Jefe inmediato



# INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACION DE LA FACTURA MENSUAL

A continuación se le presentaran dos ejemplos para la elaboración de la factura mensual para el pago de sus honorarios según el renglón en que fue contratado.

## *EJEMPLO DE CÓMO LLENAR FACTURA RENGLÓN 189*

FECHA			FACTURA Serie "A"
DIA <b>31</b>	MES <b>06</b>	AÑO <b>2012</b>	<b>No. 000001</b>

<b>NOMBRE: SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS</b>	<b>NIT.: 2951474-6</b>
<b>DIRECCION:</b>	<b>CIUDAD</b>

CONCEPTO	VALOR		
Pago por servicios prestados correspondientes al período del 01 al 31 de junio 2,012 según acta administrativa No. 333-2012.			
	Q 6,936.77		
<b>CANCELADO</b>			
<b>REGIMEN</b>			
<b>FIRMA</b>			
<b>TOTAL EN LETRAS: Seis mil novecientos treinta y seis quetzales con 77/100.</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>TOTAL Q.</b></td> <td>Q6,936.77</td> </tr> </table>	<b>TOTAL Q.</b>	Q6,936.77
<b>TOTAL Q.</b>	Q6,936.77		

# **EjemPlo de cómo llenar factura renglón 029**

FECHA			FACTURA Serie "A"
DIA	MES	AÑO	No. 000001
31	06	2012	
NOMBRE: SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS			NIT.: 2951474-6
DIRECCION: CIUDAD			
CONCEPTO			VALOR
Pago por servicios Profesionales / Técnicos prestados a la Secretaría de Asuntos Agrarios como Conciliador Mediador, en la regional de Poptun, Peten correspondiente al período del 01 al 31 de junio de 2012, según Contrato No. 25-2012.			Q10,419.35
<b>CANCELADO</b>			
<b>REGIMEN GENERAL</b>			
<b>FIRMA</b>			
TOTAL EN LETRAS: Diez mil cuatrocientos diecinueve con 35/100 centavos.		TOTAL Q.	Q10,419.35

# OFICINAS REGIONALES

COORDINADOR	SEDE	DIRECCIÓN	CELULAR	TEL. OFICINA	ASISTENTE	CORREOS
Angel Guzmán	Ing. Luis Enrique Salvatierra	6ta. Av. 3-25 zona. 2 Barrio San Marcos, Zacapa	5550-5069	7941-5856	Leidy Vargas	<a href="mailto:zacapa@saa.gob.gt">zacapa@saa.gob.gt</a>
	José Manuel Méndez	0 Av. 1ra. Calle zona 2 Sta. Elena Flores, Petén	5550-5065	7924-8237	Mario Torres	<a href="mailto:sanbenito@saa.gob.gt">sanbenito@saa.gob.gt</a>
	Ing. Carlos Augusto Rodas	2a. Av. 7-71 zona 1 Barrio San Isidro, Poptún, Petén	5550-5067	7927-7148	Heidy Zetina	<a href="mailto:poptun@saa.gob.gt">poptun@saa.gob.gt</a>
	pendiente	0 Av. 1ra. Calle zona 2 Sta. Elena Flores, Petén 2do. Nivel.	5704-7202	7924-8238	Carlos Morales	<a href="mailto:lalibertad@saa.gob.gt">lalibertad@saa.gob.gt</a>
	Ing. Byron Barrientos	Barrio Nuevo Casa # 13-49 . atrás de Hotel "El Centro" Morales	5918-0070	7947-8784	Ruth Molina	<a href="mailto:izabal@saa.gob.gt">izabal@saa.gob.gt</a>
José Gálvez	Roberto Coy	4Av. 3-21 zona 4	5201-8340	7951-1333/28	Maríela Tot	<a href="mailto:coban@saa.gob.gt">coban@saa.gob.gt</a>
	Ing. Edin Quej	Barrió El Centro, calle principal Sta. Catalina La Tinta	5528-5793	5062-8052	Walfred Mus	<a href="mailto:polochic@saa.gob.gt">polochic@saa.gob.gt</a>
	Vernon Zady Santa Maria Ramirez	Barrio el Centro, Lote 435, Segundo Nivel, Tienda La Guacamaya	5000-8875	5063-6852	Marisol	<a href="mailto:chisec@saa.gob.gt">chisec@saa.gob.gt</a>
	Mauro Figueroa	1Av. 1-44 Zona 1, Barrio Agua Caliente, C.C. El Valle, local No. 15, Salama Baja Verapaz. .	4562-5026			<a href="mailto:salama@saa.gob.gt">salama@saa.gob.gt</a>
	Ing. Hugo Francisco López L.	22 Av. 3-87 zona 3. Edif. Europa. 3. Nivel. Of. 305, Quetzaltenango	5528-3234	7765-3185	Sharon Hartleben	<a href="mailto:quetzaltenango@saa.gob.gt">quetzaltenango@saa.gob.gt</a>
Wener Fuentes	Mario Roberto Samayoa	9a. Calle "A" 11-44 zona 1 Col. Inv., Huehuetenango	5550-5059	7764-0595	Evelin De León	<a href="mailto:huehuetenango@saa.gob.gt">huehuetenango@saa.gob.gt</a>
	Lic. Cesar Augusto Gordillo C.	10a. Calle 3-06, Barrio La Libertad, Zona 4, San Pedro Soloma	5317-6882	7771-9278	Claudia Fernández	<a href="mailto:soloma@saa.gob.gt">soloma@saa.gob.gt</a>
	Iván García	7a. Calle 14-26, Edif. INFOM, zona 3	5335-7667			<a href="mailto:sanmarcos@saa.gob.gt">sanmarcos@saa.gob.gt</a>
	Primo R. Miranda Castellanos (delegado)	5a. Calle 2-185 zona 3, Col. Sta. Marta	5899-3765	7872-7373	Barbara de Paz	<a href="mailto:suchitepequez@saa.gob.gt">suchitepequez@saa.gob.gt</a>
	Ing. Jorge Mario Flores	19 Calle 12-48 zona 1 Inst. MAGA	5201-6162	2230-4450	Ma. Andrea García	<a href="mailto:centro@saa.gob.gt">centro@saa.gob.gt</a>
Ismael García	Manuel Asicona Rivera (delegado)	0 Av 11-34 Zona 4 Santa Cruz El Quiche	5353-6010	7755-2038	Michelle Rojas	<a href="mailto:quiche@saa.gob.gt">quiche@saa.gob.gt</a>
	Humberto Rivera Santiago	Cantón Vitzal, Nebaj Quiche	5316-9021	7756-0235	Carmen Santiago	<a href="mailto:nebj@saa.gob.gt">nebj@saa.gob.gt</a>



**Gobierno de Guatemala**

**Secretaría de Asuntos Agrarios  
Presidencia de la República**

# ***Manual de Bienvenida***

Para el Personal de Nuevo Ingreso

Departamento de Recursos Humanos



Gobierno de Guatemala

Secretaría de Asuntos Agrarios  
Presidencia de la República

Manual del Facilitador

# ***“Inducción al Nuevo Personal”***

Departamento de Recursos Humanos

ACCIONES QUE GENERAN OPORTUNIDADES

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>1</b>
<b>Bienvenida</b>	<b>2</b>
<b>Objetivos</b>	<b>3</b>
<b>Historia de la Institución</b>	<b>4</b>
Subsecretaría de Resolución de Conflictos	5
Subsecretaría de Política Agraria	6
<b>Nuestra Misión</b>	<b>7</b>
<b>Nuestra Visión</b>	<b>7</b>
<b>Nuestros Valores</b>	<b>8</b>
<b>Principios Rectores</b>	<b>9</b>
<b>Políticas de la Institución</b>	<b>11</b>
Horarios	11
Ausencias	12
Tardanzas	13
Permisos	14
<b>Estructura de la Institución y Organigrama</b>	<b>16</b>
<b>Instrucciones para realizar Informe Mensual - Reglones 189 y 029</b>	<b>17</b>
<b>Instrucciones para realizar Factura Mensual - Reglones 189 y 029</b>	<b>18</b>
<b>Facilitadores</b>	<b>20</b>
<b>Tiempo y Lugar</b>	<b>21</b>

# Presentación

Hemos diseñado este programa con el fin de facilitarle la información necesaria sobre La Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la Republica.

Queremos contarle durante esta jornada lo más destacado de la misma, porque usted hace parte activa de nuestra Institución.

A continuación encontrara la Bienvenida al personal de nuevo ingreso, la cual debe expresarse con entusiasmo para que realmente se sientan bienvenidos. Luego se encuentran los objetivos los cuales deben explicarse claramente para que se sientan identificados con los mismos; seguidos por la historia de la institución, la cual les servirá para tener una visión más amplia de La Secretaría de Asuntos Agrarios.

Se presenta la visión, misión, valores y políticas de nuestra institución, los cuales deben ser explicados y ejemplificados cuidadosamente ya que son los parámetros en los cuales deben regir su actuar en la institución. Luego se encuentra el organigrama para que puedan identificar líneas de autoridad, seguido por los ejemplos de cómo realizar sus informes y facturas mensuales, en esta parte hay que estar seguros de que la información quedo clara, para evitar problemas y atrasos cuando tengan que presentar los mismos al Departamento de Recursos Humanos.

Y por último se presentan unos concejos dirigidos al facilitador para lograr que la inducción sea un éxito.



# Bienvenida

- *Este es el principio de la inducción, hacer una dinámica rompe hielo, donde puedan presentarse todos. Luego ampliar la primera diapositiva con esta información.*

Tus cualidades y aptitudes, han permitido tenerte en cuenta para ingresar a la Secretaría de Asuntos Agrarios.

Te felicitamos; nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez termines el programa de INDUCCION, entres a formar parte activa de este grupo humano que está trabajando para mejorar su propio nivel, el de la institución y el de nuestro cliente externo. (Comunidades Indígenas)



Te sugerimos por lo tanto estudiar detenidamente toda la información que te suministraremos y manifestar tus dudas e inquietudes a fin de prestarte nuestra colaboración y ayuda.

- *A continuación colocar el video de bienvenida por el Secretario de Asuntos Agrarios.*



# Objetivos

- Preguntarle a los participantes ¿que entienden al leer dichos objetivos y como podrían colaborar ellos para alcanzarlos?

## OBJETIVOS

- ✓ Definir y Conducir estrategias que faciliten la resolución de conflictos derivados de la propiedad, posesión o tenencia de la tierra, por la vía del diálogo, negociación y arbitraje.
- ✓ Facilitar los procesos de diseño y construcción de la Política Agraria Nacional, revisando el marco jurídico vigente para proponer reformas, con metodologías participativas, que permita la atención integral de la cuestión agraria, incidiendo positivamente en su implementación.



Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala

# Historia

- *Hacer énfasis en el segundo párrafo donde explica como la Secretaria de Asuntos Agrarios cuenta con dos subsecretarias.*

## HISTORIA

La Secretaria de Asuntos Agrarios fue creada el 30 de abril del 2002, por medio del acuerdo Gubernativo No. 136-2002, y en su reglamento orgánico interno, acuerdo gubernativo No. 181-2002, se le definió como el órgano responsable de la dirección y coordinación de las actividades que se requieren para el cumplimiento de los compromisos del organismo ejecutivo en el tema agrario, contenidos los acuerdos de paz, en las políticas de gobierno y en constitución política de la república.

Los Acuerdos Gubernativos 150-2005, 151-2005, y 304-2005 redefinen las funciones de la Secretaría absorbiendo a CONTIERRA como parte orgánica de la misma constituyéndose en la Subsecretaría de Resolución de Conflictos

Fue modificado parcialmente por el Acuerdo Gubernativo No. 304-2005, en los que determinó que la Secretaría de Asuntos Agrarios sería la rectora de esta temática.

Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala

# ***Subsecretaría de Resolución de Conflictos***

- *Luego de explicar a qué se dedica la Subsecretaría de Resolución de conflictos, ampliar la información con un video del Subsecretario de Resolución de Conflictos.*

## **SUBSECRETARÍA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

- ✓ Actúa como mediadora promoviendo la comunicación y el dialogo entre las partes, con la finalidad de desarrollar un proceso de negociación, que permita alcanzar acuerdos viables a las partes involucradas. Utilizando los métodos alternos de resolución de conflictos (MARC's), los que se definen como “Procesos diferentes a la justicia ordinaria para resolver controversias”.

Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala

# ***Subsecretaría de Política Agraria***

- *Luego de explicar a qué se dedica la Subsecretaría de Política Agraria, ampliar la información con un video del Subsecretario de Política Agraria.*

## **SUBSECRETARIA DE POLITICA AGRARIA**

- ✓ Es la encargada de formular e implementar la Política Agraria, que busca reformar y democratizar el régimen de tenencia de la tierra, desincentivar su re concentración mediante mecanismos de acceso a la tierra y otros recursos productivos, minimizando los conflictos agrarios e impulsando el desarrollo social y económico.

Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala




# Nuestra Misión

- *Pedir la colaboración de uno de los participantes para leer la misión y explicarles que es importante identificarse con esta para lograr un mejor actuar en la institución.*

## NUESTRA MISION

✓ Somos la Institución del Organismo Ejecutivo rectora del tema agrario, con énfasis en articulación de la política agraria, así como la resolución y transformación de conflictos relativos a la tierra ; contribuyendo con ello al desarrollo rural integral con pertinencia cultural y equidad de género.



Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala

# Nuestra Visión

- *Pedir la colaboración de uno de los participantes para leer la visión y explicarles que es importante identificarse con esta para lograr un mejor actuar en la institución.*

## NUESTRA VISION


✓ Ser la entidad gubernamental que lidera la transformación agraria de Guatemala, como un elemento dinamizador del desarrollo rural integral, centrando la atención en la economía campesina.



Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala


# Nuestros Valores

Los valores en los cuales se fundamenta nuestra institución son:




Gobierno de Guatemala

## VALORES



**Transparencia:** Creemos que la rendición de cuentas es una herramienta que da la posibilidad a los ciudadanos de conocer la información que les garantice el derecho de observar, entender y evaluar las decisiones de los funcionarios y empleados a fin de que propicie mayores grados de credibilidad para la institución.

**Integridad:** Como una condición necesaria que orienta a decidir de una manera responsable sobre el desarrollo de la política agraria, los procesos de resolución de conflictos, así como sobre la gestión de fondos públicos; reforzando para ello los mecanismos de profesionalización, control y rendición de cuentas.



Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala

- *Al leer cada uno de los siguientes valores, preguntar a los participantes ¿como ellos pondrían en práctica cada uno dentro de la Institución?*



Gobierno de Guatemala

## VALORES



**Objetividad:** actuamos con independencia respecto de los que intervienen en el desarrollo de las funciones de la institución, asimismo, a través de pautas éticas se orienta hacia la neutralidad los estudios y decisiones.

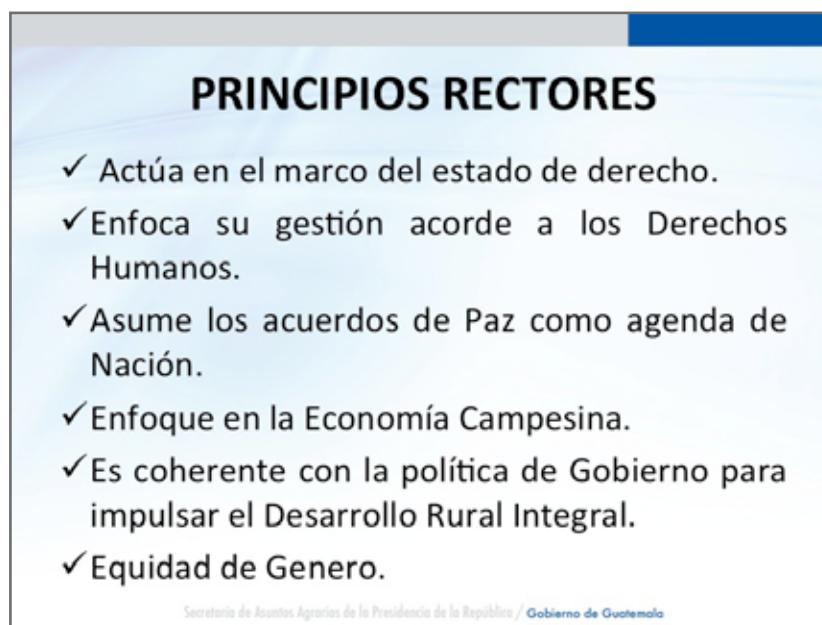
**Credibilidad:** mediante nuestros actos buscamos generar confianza en los ciudadanos con el fin de construir relaciones que permitan atender efectivamente los requerimientos ciudadanos.

**Imparcialidad:** Nuestras decisiones son tomadas en todas las circunstancias sin influencia de parte, procurando con ello que nuestra actuación sea justa y apegada a nuestras convicciones y principios.



Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala

# Principios Rectores



- ***Con la siguiente información ampliar cada uno de los principios y preguntarle a los participantes que entienden por cada uno de ellos.***

Actúa en el Marco del Estado de Derecho: respeta el mandato de la Constitución Política de la República y todos aquellos tratados y convenios internacionales relativos al que hacer institucional.

Enfoca su Gestión Acorde a los Derechos Humanos: El Diseño e Implementación de la Política Agraria y modelos de resolución de conflictos que sean efectivos, inclusivos y que aborden la conflictividad desde una perspectiva integral, deben ser basados en un enfoque de gestión acorde a los Derechos Humanos.

Asume los Acuerdos de Paz como Agenda de Nación: Específicamente el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria (ASESA) como parte de su agenda institucional, cuya visión integral es alcanzar una sociedad justa y equitativa para lo cual plantean en materia agraria que es necesaria una estrategia integral que facilite el acceso de los campesinos a la tierra y otros recursos productivos en la que los conflictos sean resueltos por medios conciliados.

Enfoque en la Economía Campesina: Ubicamos a los campesinos y campesinas en condiciones de infra subsistencia, de subsistencia y también de cierto carácter excedentario dentro de las iniciativas de transformación y como centro de nuestro actuar.

Es coherente con la Política de gobierno para impulsar el Desarrollo Rural Integral: La Política Agraria y los procesos de resolución de conflictos son acordes a las estrategias sobre desarrollo rural integral, procurando mejorar la calidad de vida del sujeto priorizado, la economía campesina, promoviéndolos como actores de su propio desarrollo; coadyuvando con ello a la gobernabilidad democrática.

Equidad de Género: Buscamos propiciar oportunidades, especialmente para las mujeres campesinas e indígenas por medio de su incursión en el ámbito público como elemento originario de su empoderamiento, oportunidad que crea espacios de negociación hacia la equidad.




# Políticas de la Institución

## Horarios

### HORARIOS

- **Ingreso a labores:** 08:00 horas
- **Almuerzo:** De 12:00 a 14:00 horas (Dentro de este periodo de tiempo, pueden disponer de media hora)
- **Salida de labores:** 16:30 horas
- El personal directivo velará porque ninguna oficina quede sin personal que pueda atender cualquier requerimiento que se haga durante los periodos de almuerzo, de manera que en cada oficina deberá permanecer al menos una personal responsable durante el mismo.



Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala

• *Hacer énfasis donde indica que durante el periodo de almuerzo, ninguna oficina debe permanecer sin personal y ampliar la diapositiva con la siguiente información.*

Los empleados deben asistir a su trabajo todos los días laborables. El personal de supervisión será el responsable de velar por el fiel cumplimiento a la política de horarios establecida por la autoridad superior de la institución.

En caso que una oficina permanezca cerrada en el período de almuerzo o cualquier otro, el Director, Jefe ó Coordinador deberá contar con el permiso respectivo y hacerlo del conocimiento de la institución de manera oficial.

El Departamento de Recursos Humanos deberá consignar todas las tardanzas, ausencias, permisos y licencias otorgados, haciendo constar las fechas de inicio y fin de los mismos.

# Ausencias

## AUSENCIAS

- ✓ Se considera una ausencia el hecho de no concurrir al lugar de trabajo un día completo de labor. Las ausencias sólo se justificarán por enfermedad debidamente establecida o certificada, por causas de fuerza mayor comprobada o por hallarse el empleado en disfrute de licencia o permiso regularmente concedidos.

Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala


• ***Ampliar la diapositiva con la siguiente información y hacer énfasis donde indica que por cualquier falta siempre hay que comunicarlo a su superior inmediato.***

El empleado que por fuerza mayor o enfermedad falte un día de trabajo, deberá comunicarlo a su superior inmediato el mismo día o en un plazo razonable de acuerdo con las circunstancias de cada caso. El empleado ausente durante dos días o más, deberá presentar a su superior inmediato una certificación médica o una autorización escrita de la autoridad competente, copia de la misma se depositará en el expediente de dicho empleado. La presentación del certificado médico no excluye la disposición del acápite anterior en lo relativo a la comunicación al superior inmediato por un medio fehaciente.

# Tardanzas

## TARDANZAS

✓ Todo el personal permanente, sin excepción, deberá cumplir con marcar su ingreso a labores, salida por almuerzo, ingreso a labores después de almuerzo y salida de labores, en el reloj biométrico de la institución, el cual generará mensualmente reporte, mismo que servirá como base para control de asistencia, puntualidad y cumplimiento de horarios oficiales.



Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala

• *La información que a continuación se le presenta solo debe utilizarla, si en el grupo de participantes se encuentran personas contratadas bajo el renglón 011 o que vaya a ser trasladadas al mismo.*

El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de la administración del reporte que genere el reloj biométrico de la institución. A todo empleado que marque su ingreso después de la hora reglamentada, se le computará tardanza.

Las tardanzas se considerarán como faltas disciplinarias y deberán ser sancionadas, salvo que se justifique en la ocurrencia de un hecho fortuito o de fuerza mayor comprobada.

# Permisos

• *La información que a continuación se le presenta solo debe utilizarla, si en el grupo de participantes se encuentran personas contratadas bajo el renglón 011 o que vaya a ser trasladadas al mismo.*

## PERMISOS

✓ Se entiende por permiso, la autorización oficial de no asistencia al trabajo durante un período de hasta tres (3) días laborables. Se concederán permisos con disfrute de sueldo en los siguientes casos:

1. Por nacimiento de hijo, dos días laborables.
2. Por muerte, enfermedad o accidente grave del cónyuge, los padres, abuelos, hijos o hermanos del empleado tres (3) días laborables. Si se trata de muerte ocurrida en el exterior y el empleado deba trasladarse al lugar de la misma, el permiso se extenderá según las circunstancias de cada caso
3. Para cursar estudios de tiempo parcial, a fin de que los empleados de carrera puedan ausentarse de sus labores durante la jornada hábil para asistir a clases, prácticas o ejercicios.


Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República / Gobierno de Guatemala

• *Ampliar la diapositiva con la siguiente información:*

Los permisos se conceden de acuerdo con los siguientes términos:

- Cuando tales actividades no menoscaben el cumplimiento de las labores habituales del empleado interesado en obtener dicho permiso, y si no conllevan remuneración adicional a cargo del organismo al que se halla vinculado oficialmente el empleado solicitante
- Todos los permisos detallados anteriormente, serán solicitados y concedidos en forma escrita, en el formulario autorizado para el efecto.
- En el caso en que el permiso afecte días de vacaciones, el mismo deberá otorgarse en el formulario autorizado para los efectos. El jefe inmediato deberá llenar el mismo y notificarlo al Departamento de Recursos Humanos adjuntando el formulario debidamente firmado por el interesado.

- Colocar el formulario de permisos en la presentación y dar las instrucciones de cómo llenarlo.

	
UNIDAD _____	
NOMBRE DEL EMPLEADO _____	
FECHA DEL PERMISO _____	HORA DEL PERMISO _____
MOTIVO DE LA SOLICITUD _____	
_____	
_____	
SE AUTORIZA NO REGRESAR AL TRABAJO	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
HORA DE REGRESO A LA SECRETARÍA _____	
OBSERVACIONES: _____	
_____	
_____	
NOMBRE Y FIRMA Jefe inmediato	NOMBRE Y FIRMA Empleado
NOTA: El presente formulario es exclusivamente para personal presupuesto	

- Dicho formulario es para uso exclusivo del personal permanente.

**ORGANIGRAMA SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS**

Secretaría de Asuntos Agrarios  
Presidencia de la República  
Guatemala C.A.

**SECRETARIO DE ASUNTOS AGRARIOS**

Unidad de Acceso a la Información - Auxiliar Interno

**Subsecretaría de Política Agraria**

Unidad de Acceso a la Información - Auxiliar Interno

**Subsecretaría de Resolución de Conflictos (CONTIERRA)**

Unidad de Acceso a la Información - Auxiliar Interno

**Dirección de Operaciones**

**Dirección de Política y Legislación**

**Dirección de Relaciones y Canales**

**Dirección de Monitoreo de la Política Agraria**

**Dirección de Cooperación**

**Dirección de Asuntos Jurídicos**

**Dirección Administrativa Financiera**

**Dirección de Investigación y Análisis**

**Dirección de Comunicación Social**

**Dirección de Planeación y Programación**

**Subdirección Financiera**

**Subdirección Administrativa**

**Subdirección de Informática**

**Departamento de Estudios de Desarrollo Agrícola y Rural Integral**

**Departamento de Formulación y Análisis de Proyectos**

**Departamento de Tesorería**

**Departamento de Presupuesto**

**Departamento de Contabilidad**

**Departamento de Recursos Humanos**

**Departamento de Sistemas y Recursos**

**Departamento de Compras**

**Departamento de Servicios Generales**

**Departamento de Interculturalidad**

**Departamento de la AFA-aj**

**Departamento de Suelo**

**Departamento de Asistencia Legal**

**Departamento de Atención a CRIAs**

**Departamento de Monitoreo y Evaluación**

**Chimel**

**Cobán**

**Prozón**

**San Bartolomé**

**La Libertad**

**Zacapa**

**Huehuetenango**

**Santa Cruz del Quiché**

**Pochobán**

**Cerco**

**Sabán**

**Quezaltenango**

**Soloma**

**Delegación General**

**Delegación del Quiché**

**Delegación Cobán**

**Delegación Huehuetenango**

**Delegación San Marcos**

Aprobado según Acuerdo Gubernativo 181-2005.  
Modificado por Acuerdo Gubernativo 104-2005 y  
Acuerdos Internos 23-2006 y 11-2009

- 16

# Instrucciones para la Elaboración del Informe Mensual

A continuación se le presentara un ejemplo de elaboración de informe mensual dependiendo del renglón en que fue contratado.

• Si fue contratado bajo el renglón 189 o 029 debe colocar el título que sería: **INFORME MENSUAL**, luego debe colocar para: Ing. Elmer López, seguido por su nombre, su número de Contrato o Acta Administrativa, el nombre de su puesto de trabajo, el periodo al que pertenece el informe y la fecha siendo el ultimo día del mes laborado. Continúa con la naturaleza del puesto, luego enlistando todas las actividades realizadas durante dicho mes en su puesto de trabajo y los resultados logrados, para finalizar debe ir su nombre y firma, y el nombre, firma y sello de su jefe superior.

Informe mensual de actividades	
Para:	Ing. Elmer López Rodríguez Secretario de Asuntos Agrarios
Nombre:	Persona contratada
Actividad:	Nombre de la actividad bajo la forma que fue contratada la persona
No. contrato y/o Acta Administrativa:	249-2012
Periodo:	Período al que corresponde la presentación del informe (ejemplo: 01 al 31 de agosto 2012)
Lugar y Fecha:	Guatemala (lugar según ubicación de regional), fecha de presentación del informe, último día del mes.
Naturaleza del puesto: De acuerdo a lo que se menciona en los términos de referencia, en caso no se tenga se deberá hacer un resumen de los términos de referencia establecidos.	
Actividades efectuadas durante el mes:	
Actividad número 1:	
Describir la actividad realizada	
Resultado:	
Dar a conocer los resultados de la actividad descrita de manera cualitativa y/o cuantitativa.	
Actividad número 2:	
Describir la actividad realizada	
Resultado:	
Dar a conocer los resultados de la actividad descrita de manera cualitativa y/o cuantitativa.	
Nombre y firma de la persona que elabora el informe	Vo.Bo. Jefe inmediato



# Instrucciones para la Elaboración de la Factura Mensual

A continuación se le presentaran dos ejemplos para la elaboración de la factura mensual para el pago de sus honorarios según el renglón en que fue contratado.

• *Explicar los siguientes puntos.*

- *La fecha de la factura siempre debe ser el último día del mes, sin importar si es día hábil o no.*
- *En el nombre siempre debe ir Secretaria de Asuntos Agrarios.*
- *En la dirección siempre debe ir Ciudad.*
- *Siempre debe ir el número de acta administrativa que le corresponde a cada colaborador.*
- *En las facturas de pequeño contribuyente siempre debe ir la leyenda impresa "Factura de Pequeño Contribuyente, No genera derecho a crédito fiscal" Y en las demás facturas siempre debe ir escrito el régimen al que pertenecen.*
- *Siempre debe aparecer su firma y la palabra cancelado.*
- *Se debe colocar la cantidad en letras y en números.*
- *Todo este procedimiento debe realizarse con letra clara y entendible, evite repasar o tachar las letras, ya que si esto sucede su factura será rechazada.*

## EJEMPLO DE CÓMO LLENAR FACTURA RENGLÓN 189

FECHA			FACTURA Serie "A"
DIA	MES	AÑO	
30	06	2012	No. 000001
NOMBRE: SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS			NIT.: 2951474-6
DIRECCION:			CIUDAD
CONCEPTO		VALOR	
Pago por servicios prestados correspondiente al período del 01 al 30 de junio 2,012 según acta administrativa No. 333- 2012.		Q. 6,936.77	
CANCELADO			
REGIMEN			
FIRMA			
TOTAL EN LETRAS: Seis mil novecientos treinta y seis quetzales con 77/100.		TOTAL Q.	Q. 6,936.77



### EJEMPLO DE CÓMO LLENAR FACTURA RENGLÓN 029

FECHA			FACTURA Serie "A"
DÍA	MES	AÑO	No. 000001
30	06	2012	
NOMBRE: SECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS			NIT.: 2951474-6
DIRECCION:			CIUDAD
CONCEPTO			VALOR
Pago por servicios Profesionales / Técnicos prestados a la Secretaría de Asuntos Agrarios como Conciliador Mediador, en la regional de Poptun, Peten correspondiente al período del 01 al 30 de junio de 2012, según Contrato No. 25-2012.			Q10,419.35
CANCELADO			
REGIMEN GENERAL			
FIRMA			
TOTAL EN LETRAS: Diez mil cuatrocientos diecinueve con 35/100 centavos.			TOTAL Q. Q10,419.35

• *Explicar los siguientes puntos.*

- *La fecha de la factura siempre debe ser el último día del mes, sin importar si es día hábil o no.*
- *En el nombre siempre debe ir Secretaria de Asuntos Agrarios.*
- *En la dirección siempre debe ir Ciudad.*
- *Debe especificar si sus servicios son Técnicos o Profesionales.*
- *Debe colocar el nombre de su puesto y área de trabajo a la que pertenece.*
- *Siempre debe ir el número de contrato que le corresponde a cada colaborador.*
- *En las facturas de pequeño contribuyente siempre debe ir la leyenda impresa "Factura de Pequeño Contribuyente, No genera derecho a crédito fiscal" Y en las demás facturas siempre debe ir escrito el régimen al que pertenecen.*
- *Siempre debe aparecer su firma y la palabra cancelado.*
- *Se debe colocar la cantidad en letras y en números.*
- *Todo este procedimiento debe realizarse con letra clara y entendible, evite repasar o tachar las letras, ya que si esto sucede su factura será rechazada.*

# Facilitadores

**A continuación se te brindarán unos consejos para lograr que la Inducción sea un éxito:**

Todos están dispuestos a ayudarle y prestarles nuestra colaboración.

Debe sobresalir la calidad humana.

Presente la información de forma clara: apóyese con las herramientas que le brinda la Institución eso facilitara la presentación.

Nunca diga no se: Resta credibilidad a su presentación, es mejor que se de un momento y que le diga a quien le realiza la inducción que más adelante le dará la información por otro medio o en otro momento.

No se apesure: Proceda con calma, pero con interés y laboriosidad. Lo mejor es preguntar, observar y escuchar atentamente.

No se prevenga por las actitudes este abierto a ser recibido.

Algo esencial la comunicación entre las personas: Siempre deben existir las normas de cortesía.

- 1. Una cara sonriente: base de las buenas relaciones.*
- 2. Escuche atentamente con positivo interés y retentiva.*
- 3. Las preguntas son después de la explicación o en las pausas.*
- 4. No discuta si no está de acuerdo expréselo en tono tranquilo sin pelear.*
- 5. Cerciórese de los rumores y la verdad. Confiese sus propios errores no culpe a los demás.*
- 6. Sea oportuno y discreto.*
- 7. No esté prevenido contra los demás el resentimiento solo engendra resentimiento.*
- 8. Para recibir amistad debe darlas antes.*
- 9. Sea breve, vaya a lo concreto.*

# Tiempo y Lugar

Debes tomar en cuenta que antes de dar la inducción, debes dar el recorrido dentro de la institución al personal de nuevo ingreso desde el primer día que empiece a laborar con nosotros.

Dicha inducción debe implementarse al final de cada mes al personal de nuevo ingreso.

El programa de inducción será realizado en los espacios físicos de la institución, en un lapso de tiempo de hora y media, la cual se distribuirá de la siguiente manera:

A-. Durante los primeros 45 minutos se presentará y analizará el contenido de la bienvenida, objetivos, historia, la visión, la misión, valores, principios rectores, políticas y Organigrama de la institución.

B-. Se concederá un receso de 15 minutos para aclarar dudas.

D-. Durante los siguientes 25 minutos se presentarán las instrucciones para la elaboración del informe mensual y las instrucciones para la elaboración de la factura según el renglón en que fueron contratados.

E-. Se realizara una pequeña evaluación para medir el nivel de comprensión de la inducción.

**ESTAMOS SEGUROS QUE LA INFORMACIÓN QUE HA RECIBIDO ES SUFICIENTE Y PERTINENTE. QUE LAS DUDAS QUE LE HAN SURGIDO LE HAN SIDO ACLARADAS Y QUE EL TRATO QUE A RECIBIDO ES CORDIAL Y AMABLE.**

**¡BIENVENIDO A LA SECRETARIA DE ASUNTOS AGRARIOS!**



Secretaría de Asuntos Agrarios  
Presidencia de la República

Manual del Facilitador

***“ Inducción al  
Nuevo Personal ”***

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Los beneficios de implementar el proceso de inducción dentro de la institución son: información general sobre la Secretaría, ser instruidos de acuerdo a los requisitos obtenidos definidos en la descripción del cargo. El proceso de adaptación para el personal nuevo se dio de manera rápida en comparación a aquellos trabajadores que no recibieron un proceso de inducción, conocimiento sobre quiénes son sus jefes o subordinados dependiendo de la posición laboral que ocupan dentro de la institución.

A través del proceso de inducción y la distribución de manuales a los colaboradores se logró economizar recursos por parte de los jefes de área quienes evidenciaron que los trabajadores son más eficientes y productivos después del proceso de inducción, realizan menos preguntas y se perciben más confiados en la ejecución de sus funciones. Las emociones que se identificaron durante el proceso de selección son ansiedad y temor a equivocarse

El proceso de inducción dentro de la Secretaría de Asuntos Agrarios se realizó por primera vez dentro de dicha institución evidenciando en los colaboradores un mejor desempeño, ubicación y evolución dentro de cada uno de los programas a los que pertenecen.

El Manual de Bienvenida Para el Personal de Nuevo Ingreso es una herramienta útil, que complementa el proceso de inducción del nuevo personal permitiéndole identificar las funciones de la institución y del programa en específico sobre el que ejecutan sus funciones dentro de la Institución

El Manual de Inducción al Persona de Nuevo Ingreso, es un instrumento de gran utilidad para el facilitador a cargo de proceso de inducción, permite

estandarizar el proceso de inducción creando un proceso uniforme inicial donde todo el personal de nuevo ingreso tienen acceso a información de utilidad para

A través del proceso de inducción que se realizó se facilitó el proceso de adaptación e integración del personal que ingresa a la Secretaría de Asuntos Agrarios, se identificó y se promovió el desarrollo de su sentido de pertenencia a la institución evidenciado en el instrumento de Post inducción conocimiento sobre

Dentro de la evaluación que se realizó después de realizar el proceso de inducción se logró estimular en el personal sentimiento de pertenencia a la Institución, guiar al personal de nuevo ingreso en las gestiones personales que se realizan dentro de la institución.

## **4.2 Recomendaciones**

Se recomienda a la Secretaría de Asuntos Agrarios continuar con los procesos de inducción dentro de la institución, socializar las herramientas que fueron estructuradas para fortalecer y facilitar la información necesaria sobre la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República.

Al personal de la institución adquirir el “Manual de Bienvenida para el Personal de nuevo Ingreso” para conocer los elementos generales de la institución, necesarios como objetivos de la institución, misión, visión, valores, principios rectores horarios, organigrama, instrucciones para elaborar el informe mensual finalmente instrucciones de cómo elaborar la factura para el pago mensual. Todos los elementos anteriores permiten, facilitan y promueven el mejor desempeño del trabajador dentro de la Secretaria.

Al departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Asuntos Agrarios Presidencia de la República reforzar la socialización de los procesos de inducción, continuar con el inicio de la fase de inducción además de propiciar evaluaciones de personal periódicamente para garantizar el buen desempeño del colaborador y aportar herramientas necesarias según la evolución.

A la Secretaría de Asuntos Agrarios capacitar y formar a personal que desarrolle el proceso de inducción en la institución que se le de continuidad y apoyo al facilitador, actualizar los manuales que son utilizados dentro del proceso.

Fortalecer el departamento de Recursos Humanos a través de capacitaciones al personal para mejorar y actualizar los procesos de inducción, estructural manuales que cubran las necesidades del colaborador. Realizar inversión en los procesos de selección de personal.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Mondy, R. Wayne; Noe, M. Robert. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1997. 280 pp.
- Martha Alicia Alles. EMPLEO El Proceso de Selección. Ediciones Macchi, Buenos Aires- Bogota – Caracas – México, D.F. 175 pp.
- La Gestión de los Recursos Humanos. Shimón Dolan, Randall S. Chuller Ramón Valle Cabrera. Mc Graw Hill. 325pp
- La Administración en el Mundo de Hoy. Primera Edición. Stephen P. Robbins. Pearson Educación. Año 1,994. 123 pp.
- Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. Francisco Sánchez Barriga. Año 1,996. Editorial Norma. 215 pp.
- Administración de Recursos Humanos. Jaime Maristany. Pearson Educación. Editorial Minerva. Cuba. 1,945. 175pp.
- Werther, Jr y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de México, S.A., 2000. 234pp.
- ARIAS G., Fernando (1997). "Administración de Recursos Humanos". México: Editorial Trillas. 110pp.
- Grupo México. Manual de Procedimientos en Seguridad e Higiene. Año 1,990.145pp.
- Psicología Industrial. Marvin D. Dunnette – Wayne K. Kirchner. EditorialTrillas México. 140pp.
- Psicología Industrial, tercera edición. Duane P. Schultz. McGraHill 1996. 133pp.
- Administración de Recursos Humanos ladalberto Chiavenato. McGraw- Hill 330pp.
- Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia Editorial Trillas México, 1976. 320 pp.
- Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Wendell L. French. Universidad de Washington. Noriega Editores. Limusa. 2001, 67 pp.



- Martín K. Gannon y Frank T. Paine, Inducción, transferencias, promociones, degradaciones y separaciones. Academia de Administración, Mineapolis Minesota. 1972. 96pp.